

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN

Enrique Guzmán y Valle

Alma Máter del Magisterio Nacional

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales



TESIS

**Clima laboral en la Agencia Agraria de Yauli de la Dirección Regional de
Agricultura del Gobierno Regional de Junín, 2019.**

Presentada por:

Huaman Curas, Edith Talia

Asesor:

Dr. Muñoz del Pozo, Guillermo

Para optar al Título Profesional de Licenciado en Administración de Negocios
Internacionales

Carrera Profesional: Administración de Negocios Internacionales

Lima, Perú

2022



UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACION
Enrique Guzmán y Valle
“Alma Mater del Magisterio Nacional”

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DECANATO

Anexo 2

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la Video Conferencia Zoom, siendo las 15:00 pm horas del 19 de diciembre del 2022, don(ña) **HUAMAN CURAS, EDITH TALIA** con código N° 20151374, Promoción 2015, del régimen: regular, Programa de estudios Administración de Negocios Internacionales, bachiller en Administración de Negocios Internacionales con Resolución N° 136-2020-D-FACE, declarada (o) expedita (o) para optar el Título Profesional de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES con Resolución N° 136-2020-D-FACE.

Autorizado (a) a sustentar la tesis titulada: **Clima laboral en la Agencia Agraria de Yauli de la Dirección Regional de Agricultura del Gobierno Regional de Junín, 2019**, ante el Jurado nombrado por Resolución N° 712-2022-D-FACE e integrado por los señores docentes: Dr. Juan José Tello Peramas, Vocal; Dr. Quintter Larry Salas Pittman, Secretario y con la presidencia de la Dra. Beatriz del Carmen Caycho Salas, los que evaluaron la sustentación y calificaron con la nota cuantitativa de **15** y cualitativa de **BUENO**, resultado que fue comunicado a la GRADUANDO.

Dra. Beatriz del Carmen Caycho Salas
Presidente

Dr. Quintter Larry Salas Pittman
Secretario

Dr. Juan José Tello Peramas
Vocal

EDITH TALIA HUAMAN CURAS

Graduando

(Sírvase llenar los datos precisos, completos y con letra legible)

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN
Enrique Guzmán y Valle
Alma Máter del Magisterio Nacional



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Dirección de la Unidad de Investigación

"Año de la unidad, la paz y el desarrollo"

CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD

Nº 005-2023-DUI-FACE-UNE

La Directora de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Empresariales

Hace constar que:

La Tesis titulada: Clima laboral en la Agencia Agraria de Yauli de la Dirección Regional de Agricultura del Gobierno Regional de Junín, 2019, de EDITH TALIA HUAMAN CURAS, ha sido sometida, en su versión final, al software Turnitin y obtuvo un porcentaje del **22%** de similitud con otras fuentes verificables, lo cual garantiza su originalidad e integridad académica. Asimismo, se comprobó la aplicación de las normas APA de acuerdo con las disposiciones vigentes.

Se expide la presente constancia para los fines pertinentes.

Lima, 19 de enero de 2023

Dr. Guillermo Muñoz del Pozo
Asesor
DNI N° 07956524

Dra. Bertha Gladys Miranda Guevara
Directora de la Unidad de Investigación
DNI N° 09081950

EDITH TALIA HUAMAN CURAS
Autora
DNI N° 72130688

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACION
Enrique Guzmán y Valle
Alma Mater del Magisterio Nacional
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales



TESIS
Clima laboral en la Agencia Agraria de Yauli de la Dirección Regional de
Agricultura del Gobierno Regional de Junín, 2019.

Presentada por:
Huaman Curas, Edith Talia

Asesor:
Dr. Muñoz del Pozo, Guillermo

Para optar al Título de Licenciado Profesional Universitario en Administración de
Negocios Internacionales

Resumen de coincidencias

22 %

Se están viendo fuentes estándar

Ver fuentes en inglés (Beta)

Coincidencias	Porcentaje
1 repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	15 %
2 Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	4 %
3 repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1 %
4 www.proamazonia.gob... Fuente de Internet	1 %
5 Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	<1 %
6 prezi.com Fuente de Internet	<1 %
7 dspace.utb.edu.ec Fuente de Internet	<1 %

Dr. Guillermo Muñoz del Pozo
Asesor de tesis
DNI N° 07956524

Dra. Bertha Gladys Miranda Guevara
Directora de la unidad de investigación
DNI 09081950

Dedicatoria

Esta tesis va dedicada, en primer lugar, a Dios quien estuvo como guía en el caminar de mi vida, dándome fuerzas para seguir persistiendo en mis metas y hasta lograr alcanzarlas.

A mis padres que me enseñaron que el mejor conocimiento es aprender por uno mismo y por brindarme el apoyo incondicional, el amor y la confianza para que así logre culminar mi carrera profesional.

Edith Talia Huaman Curas

Agradecimientos

En el presente trabajo me gustaría agradecer en estas líneas, la ayuda de familiares, colegas y amistades que me han prestado apoyo durante el proceso de investigación.

En primer lugar, a mis padres por ser el pilar fundamental y haberme apoyado incondicionalmente para lograr la culminación de esta carrera profesional y, ahora, la finalización de este trabajo de investigación.

El reconocimiento a mis hermanas Violeta y Luz por el apoyo y la presión para culminar la carrera, con sus consejos, experiencias que me motivaron para culminar el presente trabajo de investigación.

Agradezco a mi asesor de tesis el Dr. Guillermo Muñoz del Pozo quien con su experiencia, conocimiento y motivación me orientó en la presente investigación.

Agradezco a todos los docentes de la facultad de ciencias empresariales que, con su sabiduría, conocimiento y apoyo, motivaron a desarrollarme como persona y profesional en las aulas universitarias.

Edith Talia Huaman Curas

Índice de contenidos

Caratula	i
Acta de sustentación de tesis	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimientos	iv
Índice de contenidos	v
Lista de tablas	vii
Lista de figuras	viii
Resumen	ix
Abstract	x
Introducción	xi
Capítulo I. Planteamiento del problema	12
1.1 Determinación del problema de investigación	12
1.2 Formulación del problema	14
1.2.1 Problema general	14
1.2.2 Problemas específicos	14
1.3 Objetivos de la investigación	14
1.3.1 Objetivo general	14
1.3.2 Objetivos específicos	15
1.4 Importancia y alcances de la investigación	15
1.5 Limitaciones de la investigación.	15
Capítulo II. Marco teórico	16
2.1 Antecedentes del estudio	16
2.1.1 Antecedentes nacionales	16
2.1.2 Antecedentes internacionales	19
2.2 Bases teóricas	22
2.2.1 Clima laboral	22
2.2.1.1 Comunicación interna	24
2.2.1.2 Comportamiento grupal	29
2.2.1.3 Política de remuneraciones	33
2.3 Definición de términos básicos	36

Capítulo III. Hipótesis y variable	38
3.1 Hipótesis	38
3.2 Variable	39
3.3 Operacionalización de la variable	40
Capítulo IV. Metodología	41
4.1 Enfoque de investigación	41
4.2 Tipo de investigación	41
4.3 Diseño de investigación	42
4.4 Método	42
4.5 Población y Muestra	43
4.5.1 Población	43
4.5.2 Muestra	43
4.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	43
4.7 Validez y confiabilidad de instrumentos	44
4.7.1 Validez del instrumento	44
4.7.2 Confiabilidad del instrumento	44
4.8 Contrastación de hipótesis	46
Capítulo V. Resultados	47
5.1 Presentación y análisis de los resultados	47
5.2 Discusión de resultados	57
Conclusiones	60
Recomendaciones	61
Referencias	63
Apéndices	66

Lista de tablas

Tabla 1.	Operacionalización de la variable clima laboral	40
Tabla 2.	Juicio de expertos	44
Tabla 3.	Confiabilidad del instrumento	45
Tabla 4.	Tabla Richardson de interpretación	45
Tabla 5.	Personal de la agencia agraria de Yauli de la dirección regional de agricultura del gobierno regional de Junín.	47
Tabla 6.	Indicador: Comunicación ascendente	48
Tabla 7.	Indicador: Comunicación descendente	49
Tabla 8.	Indicador: Medios de comunicación interna	50
Tabla 9.	Indicador: Grupos formales	53
Tabla 10.	Indicador: Grupos informales	53
Tabla 11.	Indicador: Nivel de desempeño	53
Tabla 12.	Indicador: Sueldos	54
Tabla 13.	Indicador: Incentivos	55
Tabla 14.	Indicador: Bonificaciones	56

Lista de figuras

Figura 1.	El proceso de comunicación interpersonal	25
Figura 2.	Análisis gráfico del indicador: comunicación ascendente.	48
Figura 3.	Análisis gráfico del indicador: comunicación descendente	49
Figura 4.	Análisis gráfico del indicador medios de comunicación interna	50
Figura 5.	Análisis gráfico del indicador grupos formales	52
Figura 6.	Análisis gráfico del indicador: grupos informales	52
Figura 7.	Análisis gráfico del indicador: nivel de desempeño	53
Figura 8.	Análisis gráfico del indicador: sueldos	54
Figura 9.	Análisis gráfico del indicador: incentivos	55
Figura 10.	Análisis gráfico del indicador: bonificaciones	56

Resumen

El trabajo de investigación cuyo título es “*Clima laboral en la Agencia Agraria de Yauli de la Dirección Regional de Agricultura del Gobierno Regional de Junín*” tuvo como finalidad describir las relaciones internas conocidas como clima laboral y, en la citada entidad, analizando los procedimientos de comunicación interna, la dinámica de los grupos de trabajo y la política de remuneraciones en la entidad, objeto del estudio. El periodo de estudio abarca el año 2019: para tal efecto se realizó un análisis bibliográfico a las investigaciones efectuadas por Yanet Cántaro y César Mendoza de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, de Javier Huamán proveniente de la Universidad Nacional de Educación. Alfonso Torres y Francly Yaima de la UNAD de Colombia, entre los más resaltantes. Acorde con el enfoque cuantitativo del estudio, se diseñó un cuestionario aplicado al personal de la entidad conformado por un total de 24 trabajadores. Las conclusiones del procesamiento de la información determinaron la necesidad de implementar programas de capacitación a todo el personal en el uso de las comunicaciones internas en el GORE, así como también programas de entrenamiento a las jefaturas con la finalidad de que sean partícipes de la misión de la corporación.

Palabras clave: Clima laboral, comunicación interna, comportamiento grupal y la política de remuneraciones.

Abstract

The research work whose title is "Work climate in the Yauli Agrarian Agency of the Regional Directorate of Agriculture of the Regional Government of Junín" had the purpose of describing the internal relations known as work climate and in the aforementioned entity analyzing the procedures of internal communication, the dynamics of work groups and the remuneration policy in the entity under study. The study period covers the year 2019. For this purpose, a bibliographical analysis was carried out on the research carried out by Yanet Cántaro and César Mendoza from the Peruvian University of Applied Sciences, by Javier Huamán from the National University of Education. Alfonso Torres and Francys Yaima from the UNAD of Colombia among the most outstanding. In accordance with the quantitative approach of the study, a questionnaire applied to the staff of the entity made up of a total of 24 workers was designed. The conclusions of the information processing determined the need to implement training programs for all personnel in the use of internal communications in the GORE, as well as training programs for the headquarters in order for them to be participants in the mission of the corporation.

Keywords: Work environment, internal communication, group behavior and remuneration policy.

Introducción

En la actualidad el ambiente donde se desarrollan las labores, conocido como clima laboral, se considera como la personalidad de una organización y como tal, ejerce un determinado comportamiento entre los trabajadores; la identificación de sus componentes internos -siendo diversos- pueden ser identificados de forma oportuna y tienen relación con los procedimientos de comunicación interna, las remuneraciones y la dinámica grupal desarrollada al interior de una organización. En ese contexto, estos componentes están influidos e influyen a su vez en los diversos niveles de decisión y la forma como estos son expresados a través de la comunicación interna en la organización.

En la Agencia Agraria de Yauli de la Dirección Regional de Agricultura del Gobierno Regional de Junín, la tesis desarrollada ha logrado analizar, describir y señalar en forma adecuada las deficiencias observadas en el fundamento del trabajo y plantea, a través de un diagnóstico, las sugerencias necesarias para identificar y potenciar el talento de los trabajadores, con el complemento de una adecuada política de remuneraciones y el uso intensivo de los canales de comunicación interna de la institución.

La sinergia de todos los elementos anotados que tienen un rol significativo en el crecimiento y desenvolvimiento de la entidad permitirá, al interior de la agencia agraria, implementar programas continuos de capacitación dirigidos a todos el personal administrativo con la finalidad de potenciar las habilidades que permitan una mejora en sus actividades, así como también estimular una comunicación asertiva con el personal y que proyecte una imagen positiva en la comunidad.

Capítulo I

Planteamiento del problema

1.1 Determinación de la investigación

En la actualidad, el clima laboral y las investigaciones sobre este aspecto han generado gran interés en la búsqueda de una mejora continua del ambiente de trabajo. El desarrollo exitoso de una organización depende en -lo primordial- en la forma de percibir el clima laboral y que se ve reflejado en la comunicación interna, la dinámica de los grupos de trabajo y la política de remuneraciones de la organización. Es por ello que las investigaciones sobre estos temas tienen especial relevancia en las organizaciones, tanto públicas como privadas.

La Dirección Regional de Agricultura es un órgano de línea desconcentrado del Gobierno Regional de Junín, con dependencia funcional y administrativa de la gerencia regional de desarrollo económico. Cuenta, en cada provincia, con una dependencia descentralizada, entre ellas,, la agencia agraria de Yauli, cuyas funciones son -entre otras- la de ejercer el control posterior interno de las actividades realizadas en todas las unidades orgánicas. Este control se ejecuta sobre los proyectos, actividades y operaciones, con cargo al presupuesto institucional, así como también la elaboración de informes dirigidos a la

dirección regional, respecto a los resultados de las visitas técnicas, visitas de dosificación y visitas de sembrío y el seguimiento a la subsecuente implementación de recomendaciones derivadas de la Dirección Regional de Agricultura.

Sin embargo, se han observado deficiencias en el accionar de la agencia. La falta de un canal adecuado y eficiente de comunicación interna dificulta el seguimiento de los expedientes técnicos que ingresan por mesa de partes en la capital de la provincia, pero los expedientes no son distribuidos adecuadamente, produciéndose la pérdida de los mismos y que conlleva al justificado reclamo de los usuarios. Se ha evidenciado, además, un pobre accionar de las tareas asignadas a los trabajadores en el cumplimiento de las metas propuestas por la dirección regional. Atribuida a la falta de liderazgo de las jefaturas, así como a la falta de colaboración de los propios trabajadores cuyos reclamos giran sobre la falta de una política de remuneraciones proveniente del gobierno regional, los contratos temporales y beneficios laborales no cubiertos.

De continuar con estas deficiencias, la agencia agraria de Yauli corre el riesgo de que sea declarada en reorganización y, como consecuencia de ello, la resolución de los contratos de trabajo y la reasignación a otras dependencias del personal que labora a plazo indeterminado con el agravante de que todos ellos son habitantes de la provincia de Yauli y tendrán dificultades para realizar sus labores en otras provincias de la región Junín.

Se hace necesario, por tanto, corregir las deficiencias anotadas y que contribuyen a la pérdida de valor de la organización en su proyección y presencia en la comunidad de la provincia de Yauli, en el departamento de Junín.

1.2 Formulación del problema

Habiendo determinado los fundamentos de la investigación formulamos el problema de la siguiente manera:

1.2.1 Problema general.

¿Cuáles son las características del clima laboral en la Agencia Agraria de Yauli de la Dirección Regional de Agricultura del Gobierno Regional de Junín, 2019?

1.2.1 Problemas específicos

¿Cuáles son las características de la comunicación interna en la Agencia Agraria de Yauli de la Dirección Regional de Agricultura del Gobierno Regional de Junín, 2019?

¿Cuáles son las características del comportamiento grupal en la Agencia Agraria de Yauli de la Dirección Regional de Agricultura del Gobierno Regional de Junín, 2019?

¿Cuáles son las características de la política de remuneraciones en la Agencia Agraria de Yauli de la Dirección Regional de Agricultura del Gobierno Regional de Junín, 2019?

1.3 Objetivos de la investigación.

1.3.1 Objetivo General.

Determinar las características del clima laboral en la Agencia Agraria de Yauli de la Dirección Regional de Agricultura del Gobierno Regional de Junín, 2019.

1.3.2 Objetivos específicos.

Analizar las características de la comunicación interna en la Agencia Agraria de Yauli de la Dirección Regional de Agricultura del Gobierno Regional de Junín, 2019.

Describir características del comportamiento grupal en la Agencia Agraria de Yauli de la Dirección Regional de Agricultura del Gobierno Regional de Junín, 2019.

Señalar las características de la política de remuneraciones en la Agencia Agraria de Yauli de la Dirección Regional de Agricultura del Gobierno Regional de Junín, 2019.

1.4 Importancia y alcances de la investigación

El trabajo presentado es importante porque con sus resultados permitirá, a otras instituciones similares, identificar los problemas comunes y que posibiliten una solución adecuada dado que se enfoca en la deficiente gestión de los recursos humanos en los gobiernos regionales.

1.5 Limitaciones de la investigación

Debemos indicar que para la elaboración, desarrollo y conclusiones de la investigación, no se suscitaron dificultades relevantes que impidieran el acceso o procesamiento de la información.

Capítulo II

Marco teórico

2.1 Antecedentes del estudio

2.1.1 Antecedentes nacionales

Cántaro y Mendoza (2019) presentaron el trabajo de tesis titulado “*La influencia de la dimensión recompensa en el clima laboral en un grupo de Pymes de Lima Centro*” en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPC. El trabajo desarrollado tuvo como finalidad realizar un análisis de la importancia e incidencia de las recompensas, sean estas por el logro obtenido, metas alcanzadas en la organización o de estímulo personal y que pueden ser monetarias o de reconocimiento inmaterial; es decir, de estímulo psicológico y su interacción e influencia con el clima laboral. El contexto fue observado en un grupo de pequeñas empresas ubicadas en la zona industrial del Cercado de Lima. Estas pequeñas empresas son, en su mayoría, núcleos económicos familiares que adolecen de las limitaciones propias de su desarrollo: informalidad laboral y económica, evasión tributaria, deficiente gestión gerencial, etc. La muestra seleccionada estuvo constituida por once unidades productivas a las que se les envió un cuestionario tomando como base las teorías desarrolladas por Litwin y Stinger, enfocadas en aspectos de motivación y clima y la conducta de los trabajadores. El instrumento consta de 50 preguntas a cuatro opciones de respuesta y que fueron procesadas, según los parámetros correspondientes, a un trabajo de

tipo correlacional descriptivo. Los resultados de la investigación efectuada revelaron la deficiente y, en algunos casos, inexistente política de recompensas en las empresas encuestadas que permita recompensar al trabajador mediante factores motivacionales de una forma positiva. Siendo necesaria la implementación de factores motivadores que disminuya la rotación del personal, estimule el trabajo colaborativo y permita la satisfacción del personal.

Huamán (2021) sustentó la tesis titulada: “*El clima laboral y la calidad de servicio del servidor civil en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2019*”, presentada en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle en Lima. El objetivo de la investigación partió de la necesidad de analizar el entorno laboral de la universidad y la influencia que esta variable pueda ejercer en la calidad del servicio ofrecida a los usuarios de la casa superior de estudios compuesta por el cuerpo docente, administrativos y estudiantes. El estudio se dirige a analizar esta cualidad en el personal administrativo de la sede central compuesta por un total de 478 trabajadores y una muestra estadística de 213 trabajadores. Hallada la muestra mediante la aplicación de la fórmula estadística para poblaciones finitas, se procedió a aplicar el instrumento de investigación compuesto por dos instrumentos de 50 y 30 interrogantes para cada una de las variables de estudio. Procesadas, según los parámetros de tipo correlacional descriptivo, el resultado obtenido luego del procesamiento de la información, determinaron la necesidad de que la institución implemente procesos de evaluación institucional en forma periódica previo a la aplicación de planes de mejora institucional. Se recomienda también implementar un plan de desarrollo de personas que permita la mejora del clima laboral en la institución, ya que esta mejora tiene influencia significativa en la calidad del servicio, se sugiere también la mejora de los procedimientos de comunicación interna que posibilite la retroalimentación

individualizada con el objetivo de identificar las deficiencias, proceder a la mejora y fortalecer la identidad institucional.

Fernández (2020) sustentó la tesis titulada: “*Análisis de la relación entre el clima laboral y la intención de rotación de los trabajadores de una empresa industrial: Caso COESAC – Sede Los Olivos*”, presentada en la Pontificia Universidad Católica del Perú. El motivo del desarrollo de la tesis fue analizar la efectividad del modelo de medición sobre el clima laboral que tiene implementada la empresa, objeto de estudio, y si este modelo tiene relación con la decisión de rotación de los trabajadores de la empresa. El modelo de medición está en vigencia en la empresa desde el año 2016. En el análisis de mediciones anteriores se observó que los ítems relacionados al clima laboral fueron desfavorables, a pesar de que los indicadores relacionados a la rotación del personal se mantienen en un parámetro normal, se considera que una alta rotación de personal no prevista, sería negativa para la organización debido a los costos y reclutamiento que conllevaría a una disminución de la productividad en la empresa. Los resultados de la investigación efectuada revelaron inconsistencias en la herramienta de medición original, carencia de validación previa y la presentación de ítems inadecuados. Corregidas las deficiencias halladas, se encuestó nuevamente al personal y se sometieron los resultados a la prueba de confiabilidad hallándose una relación positiva entre los elementos de estudio. Se recomienda que las mediciones sobre clima laboral sean realizadas por consultorías externas, en forma periódica, y diseñar planes de mejora en forma calendarizada con la asignación de un presupuesto económico que haga viable su implementación incorporando en sus alcances a todos los trabajadores de la empresa.

Huayta, Ramos y Tandaypan (2017) sustentaron la tesis: “*Clima laboral y el desempeño del personal de la empresa Ingenieros Civiles y Contratistas Generales S.A, Lima 2016*” en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. El objetivo de la tesis fue analizar la influencia entre las variables de estudio y el nivel de desempeño de los trabajadores a través de la comparación de la efectividad, eficacia y eficiencia en la empresa objeto del estudio. Bajo la misma óptica se realizó el estudio de las variables involucradas. La muestra de la investigación estuvo compuesta por 217 trabajadores. Luego de procesada la información obtenida, se concluyó que la dimensión más importante es la comunicación empresarial seguida de las remuneraciones. En este aspecto se llegó a determinar que para efectos de optimizar la comunicación se deben implementar mecanismos que permitan un fluido intercambio de información en todos los distintos niveles jerárquicos de la empresa. Implementar adicionalmente una óptima política de remuneraciones dirigida a todo el personal de la empresa y, finalmente, la implementación de un plan de capacitación que permita el perfeccionamiento de las habilidades laborales de los trabajadores de la empresa.

2.2 Antecedentes internacionales

Torres y Yaima (2021) sustentaron la tesis titulada: “*El clima laboral y sus efectos en la productividad empresarial: una mirada a empresas colombianas*” presentado en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD de Ibagué. Tolima. El trabajo se sustenta en la necesidad de analizar los factores comunes que poseen las empresas bajo el listado de *mejores empresas para trabajar en Colombia*, también conocidas como: Great Place to Work. Estas organizaciones tienen en común orientar sus políticas internas basadas en la igualdad de género con la implementación y mejora continua de sus procedimientos laborales orientados a la igualdad en las remuneraciones por idéntico

trabajo realizado por hombres y mujeres; igualmente en la orientación hacia políticas de inclusión social y no discriminación como componente de la cultura empresarial. La metodología utilizada fue diseñada con un enfoque mixto; la primera parte bajo un enfoque cualitativo consistente en entrevistas, revisión de la documentación relativa al estudio efectuado consistente en publicaciones y referencias de las empresas reclutadoras de personal, informes financieros y análisis de la data de la gerencia de desarrollo de personal, además de visitas a las instalaciones de las empresas y la segunda parte con un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo. Los resultados de la investigación determinaron que la dimensión *productividad laboral* y la dimensión *satisfacción* no dependen exclusivamente de un positivo ambiente laboral. Se sugiere, para ello, optimizar los filtros de reclutamiento de personal, la implementación de un amplio programa de capacitación interna dirigida a todo el personal y no solamente enfocada en potenciar las habilidades necesarias para elevar el desempeño y la productividad laboral, sino también la formación enfocada en el desarrollo personal y de interacción con el medio ambiente laboral.

Gómez (2021) presentó la tesis titulada “*Influencia del estilo de liderazgo en el clima laboral en el personal docente y administrativo de la Unidad Educativa Gran Colombia en el año 2020-2021*” presentada en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. El fundamento de la investigación pretende la comprensión de la influencia del liderazgo en el clima organizacional en las empresas. Para la investigación se tomó como eje de investigación la Unidad Educativa Gran Colombia compuesta por la totalidad de la plana docente, personal auxiliar y administrativo, generar sinergias que permitan la mejora del trabajo desarrollado por los grupos de docentes y, por ende, el impacto en el óptimo funcionamiento de la organización. Se observó en la plana docente falta de empatía e integración en los grupos designados para realizar diagnósticos del currículo de estudios,

contenido de los cursos y la implementación de talleres. Así como también falta de colaboración y deficiente atención al alumnado y padres de familia en los días designados para su atención. Para la toma de información se recurrió a instrumentos mixtos tales como cuestionarios, entrevistas, libreta de notas y reuniones de inducción que permitan analizar, detalladamente, las acciones a tomar para la elaboración de un plan de trabajo integral. Procesada la información se sugirió la implementación de talleres de inducción a docentes y auxiliares, por un lado y, por otro lado al personal administrativo. Posteriormente se debe implementar un plan de monitoreo de mantenimiento y fortalecimiento de las mejoras efectuadas con la finalidad de lograr los objetivos institucionales.

Vallejo (2021) sustentó su tesis “*Clima laboral y productividad de los trabajadores en las organizaciones de la economía popular y solidaria*” presentada en la Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. El fundamento de la investigación consistió en el análisis del clima laboral desde la óptica de los recursos humanos del personal de la institución. La unidad de investigación se situó en la *Fundación Familia Salesiana* ubicada en el cantón Guaranda, provincia de Ambato; partiendo de la hipótesis que plantea la necesidad de dilucidar la relación entre el clima laboral y la productividad en la institución señalada. Cabe mencionar que la fundación actúa a través de organizaciones de asistencia social, en este caso, denominada *Grupo Salinerito*. La mencionada fundación cuenta con 45 trabajadores administrativos que gestionan programas de ayuda social a las parroquias y cuya ayuda es destinada a la población vulnerable de la localidad. Las dimensiones estudiadas que corresponden a la dinámica de trabajo conjunto, formación y desarrollo del personal, así como al manejo de conflictos obtuvieron resultados discretos; por otra parte, la dimensiones de estudio correspondiente a la cultura de la institución, el liderazgo ejercido por la congregación, obtuvieron los mejores resultados, por lo que se sugiere la

implementación de planes de trabajo múltiples con la finalidad de mejorar las mencionadas áreas, partiendo de talleres de integración con la finalidad de disminuir los conflictos internos en la fundación, la implementación de programas de capacitación dirigido a todo el personal de la institución para el desarrollo de las capacidades profesionales del personal, así como el desarrollo de habilidades de comunicación, empatía y sociabilización del personal.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Clima laboral

Para Newstrom (2011), el clima laboral “es el ambiente en el cual los empleados trabajan, ya sea un departamento, una unidad de trabajo o la organización entera. También es considerado como un sistema que refleja el estilo de vida de una organización”. (p. 67).

Este ambiente de trabajo es inmaterial, pero presente e interactúa con todos los miembros de una determinada organización. Cada entidad es única ya que cada una incorpora su propia identidad, cultura, tradición y procedimientos que interactúan y que en su totalidad constituyen el clima laboral. Este ambiente puede influir en la motivación del personal para el desarrollo de las responsabilidades laborales, la interacción con los grupos de trabajo y la satisfacción del personal por el trabajo realizado. El clima laboral en una organización puede ser positivo, negativo o neutral.

Los grupos de interés al interior de una entidad, tales como los trabajadores y los inversionistas y fuera de ella como los proveedores, clientes y entidades del estado, desean que toda empresa tenga un clima laboral positivo. Para Newstrom (2011), existen varias consideraciones importantes que contribuyen a que existe un clima favorable y son los siguientes:

- “Calidad de liderazgo
- Nivel de confianza
- Comunicación hacia arriba o hacia abajo
- Responsabilidad
- Sensación de trabajo útil
- Recompensas justas
- Oportunidades
- Presiones razonables de trabajos
- Control, estructuras y burocracia razonable
- Implicación y participación de los empleados” (p. 77).

Torrecilla (2005) define el concepto de clima organizacional de la siguiente manera:

“Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización y, por ende, en el clima”.
(p. 76).

Una definición proporcionada por Dessler (2016) sostiene que es “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.” (p. 83). Para Goncalvez (2004) el clima laboral hace referencia al ambiente de trabajo en una determinada organización y son percibidas en forma directa o indirecta por los trabajadores que prestan servicios en ese lugar, y tiene incidencia en su comportamiento, afectando su dinámica individual y de grupo; es decir, se ubica entre el sistema de una organización y el comportamiento individual del trabajador.

Las características del sistema organizativo son generalmente permanentes en el tiempo y son distintas entre las empresas e inclusive en áreas dentro de una misma empresa que sin embargo conforman un sistema dinámico e interdependiente. Este sistema dinámico comprende las diversas maneras de ejercer el liderazgo. Este, a su vez, tiene diversas formas de expresarse, tales como el liderazgo participativo, el liderazgo situacional, etc. el sistema de las comunicaciones internas entre las distintas áreas y jerarquías al interior de una organización que se expresan en los sistemas de comunicación ascendente, descendente y horizontal, entre los más destacados y la política de remuneraciones, que se basa en una determinada línea de carrera compuesta por beneficios laborales, prestaciones y una línea de carrera al interior de la organización, entre otros aspectos.

2.2.1.1 Comunicación interna

a. Definición

Delgado (2021) considera, al respecto, que la comunicación interna “es el conjunto de mensajes, señas y acciones creadas de manera libre y consciente para conectar con los trabajadores de manera creativa y diferenciada” (p. 11) y tiene como objetivos estimular las relaciones entre los miembros de la organización con la finalidad de crear un favorable clima laboral. En ese orden de ideas, Andrade (2005) considera la comunicación interna como:

El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (p. 17).

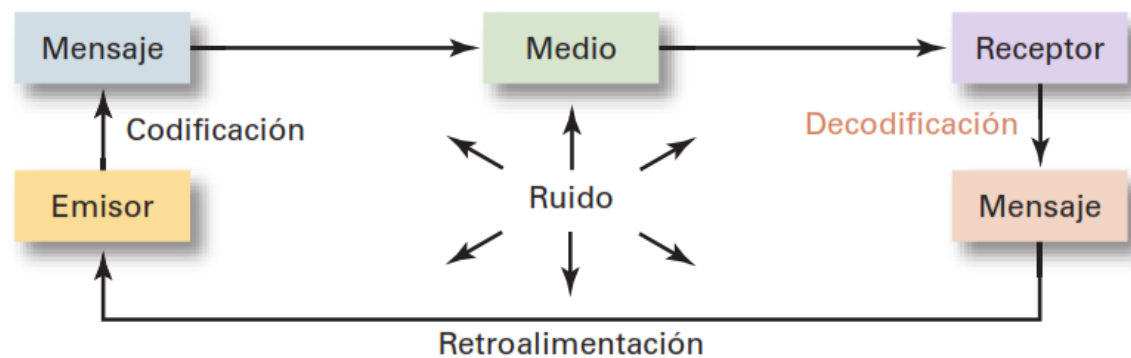


Figura 1: El proceso de comunicación interpersonal. Fuente: Robbins y Coulter (2010).

Para Rojas (2000) la eficacia en el intercambio de información en la comunicación interna contribuye al flujo positivo de las políticas motivacionales así como también del desempeño de los grupos y equipos de trabajo y que fluyan mecanismos de gestión, de participación de criterio y de relación más eficientes. En relación al desempeño individual, una comunicación adecuada promueve las habilidades efectivas de comunicación y contribuye a divulgar la cultura organizacional en relación a la misión, visión e historia de la organización. En ese orden de ideas, Pizzolante (2004) considera que: “la comunicación interna o corporativa define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global”. (p. 10).

b. Tipos de comunicación interna

La comunicación interna en una organización está subdividida en cuatro tipos:

1. Comunicación ascendente o hacia arriba:

La comunicación hacia arriba es la comunicación que se dirige de los empleados a hacia un nivel superior en el grupo o la organización, por ejemplo los jefes, responsables o la gerencia. También se considera como tal a la información que se procesa en los grupos

de trabajo y se dirige a los responsables del grupo. Para Robbins y Coulter (2010) afirman que:

“Cuanta comunicación hacia arriba haya depende de la cultura organizacional. Si los gerentes han creado un clima de confianza y respeto y cuentan con un modelo participativo de toma de decisiones o de otorgamiento de facultades de decisión, habrá mucha comunicación hacia arriba ya que los empleados proveen sus ideas para las decisiones. En un ambiente altamente estructurado y autoritario, la comunicación hacia arriba también se da, pero es limitada.” (p. 324).

Estas formas de comunicación son generalmente utilizadas para informar a los estamentos superiores de los resultados parciales o totales de las responsabilidades asignadas, del desempeño de los integrantes de los grupos de trabajo y la interacción de estos elementos con la estructura interna de la organización. Los medios frecuentemente utilizados son las reuniones de grupo, el correo electrónico institucional, intranet de la empresa, tableros informativos, etc.

2. La comunicación descendente o hacia abajo

Para Robbins y Coulter (2010) la comunicación descendente es definida como:

“Cualquier comunicación que fluye de un gerente a los empleados. Se usa para informar, dirigir, coordinar y evaluar a los empleados. Cuando los gerentes establecen las metas de sus empleados utilizan la comunicación hacia abajo; también cuando dan a sus empleados las descripciones de sus puestos, les informan políticas y procedimientos organizacionales, señalan

algunos problemas que requieren ser atendidos o evalúan el desempeño de los empleados.” (p. 324).

La comunicación descendente se realiza utilizando, al igual que la comunicación ascendente, los mismos procedimientos agregando, además, las entrevistas, documentación formal tales como memorandos, oficios o informes de gerencia.

3. Comunicación horizontal o lateral:

La comunicación se denomina horizontal o lateral cuando se desarrolla entre los trabajadores en un mismo nivel organizacional, entre los miembros del mismo grupo de trabajo, al mismo nivel, o entre los gerentes del mismo nivel. Este tipo de comunicación utiliza una mayor cantidad de procedimientos –aprovechando los anteriores y agregando la comunicación verbal directa, las reuniones informales individuales o grupales y la retroalimentación producida por esta dinámica.

4. Comunicación diagonal o transversal

Se define la comunicación transversal como aquella que se origina y dirige hacia los distintos niveles y áreas de trabajo de la empresa. Para Robbins y Coulter (2010):

“Debido a su eficiencia y velocidad, la comunicación diagonal puede ser benéfica. El incremento en el uso del correo electrónico facilita la comunicación diagonal. En muchas organizaciones, cualquier empleado puede comunicarse vía correo electrónico con cualquier otro empleado, sin importar el área de trabajo o el nivel dentro de la organización, aun con los altos directivos.” (p. 324).

En ese orden de ideas, Silva (2017) sostiene que:

“En los tiempos que vivimos se hace mucho uso de la tecnología para comunicarse, pensando que esto es lo más importante a la hora de comunicarnos, pero siempre será irremplazable la comunicación directa, personal, cara a cara, donde no solo se da a conocer las expresiones verbales de las comunicaciones, sino también las comunicaciones no verbales. Así se podrá llegar a una efectividad en la comunicación que las personas transmitan, ya sea a niveles descendentes, ascendentes o laterales”. (p. 67).

d. Medios de comunicación interna

Los medios o procedimientos para desarrollar una comunicación interna son los siguientes.

1. Comunicaciones escritas:

Se consideran como tales a los memorandos, oficios o informes que generan las instancias de dirección de la institución. Estos son los más comúnmente utilizados ya que tienen una estructura definida en función de la instancia que lo emite y es básicamente una constancia escrita de información relevante.

2. Comunicación electrónica:

Utilizada para las consultas o requerimientos inmediatos usados por medio de una red de computadoras y aprovechando el correo electrónico institucional. Se utiliza también para la recepción y envío de materia informativa general.

3. Reuniones laborales:

Estas reuniones se realizan en diferentes niveles de la institución. Tienen la

característica de que facilitan la comunicación personal y estimulan la dinámica de grupos de trabajo. Estas pueden realizarse en calendarios específicos tales como periodos determinados de tiempo (mensual, trimestral, etc.).

2.2.1.2 Comportamiento grupal

Definiciones

Se considera como la suma de comportamientos individuales y cuya suma posee la particularidad de compartir metas, objetivos y están organizados en función a las necesidades concretas de la empresa. Para Robbins (2010) “Se define grupo como el conjunto de dos o más individuos que se relacionan y son interdependientes y que se reunieron para conseguir objetivos específicos. Los grupos pueden ser formales o informales” (p. 219). Para investigadores como Hellriegel y Slocum (2009) un grupo es: “cualquier cantidad de gente que comparte metas, que se comunica frecuentemente entre sí durante cierto periodo, pero que es tan pequeño como para que cada individuo se pueda comunicar con los demás, de persona a persona” (p. 194).

Una característica de los grupos es la capacidad de comunicación, que se genera y fluye sin interferencias entre los demás miembros que la componen. El resultado de ella es compartido a través de las diversas instancias de la organización mediante un efecto homogéneo que represente la idea común de todos sus integrantes.

Investigadores como Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2013) consideran, al respecto, que: “dos o más empleados que interactúan entre sí de tal manera que la conducta o el desempeño de un miembro es influido por los otros miembros” (p. 228). En este sentido, incorpora en la definición los elementos básicos del liderazgo que

pueda ejercer, en primera instancia, a nivel individual, luego a nivel grupal y posteriormente la influencia del grupo al interior de la organización.

Clasificación de los grupos

Para Gibson et al. (2013) La clasificación de los grupos es la siguiente:

“Una organización tiene requisitos que surgen de las metas que establece; el cumplimiento de estas requiere que se desempeñen ciertas tareas y que, para ello, se asignen empleados. Como resultado, la mayoría de ellos son miembros de un grupo basado en sus puestos en la organización; estos son los grupos formales. Además, siempre que los individuos se asocian en forma casi continua forman grupos cuyas actividades pueden ser diferentes de las requeridas por la organización; estos son los grupos informales. Tanto los formales como los informales muestran características comunes”.

(p.228).

1. Grupos formales

Los grupos formales se organizan según las necesidades de la propia entidad, asignándoseles tareas específicas en algunos casos por periodos determinados de tiempo y, en otros casos, en forma permanente. La dinámica del comportamiento que adopte cada miembro necesariamente deberá estar enfocado al objetivo común por el cual fue creado el grupo y responde a los objetivos de la organización. En ese aspecto, los grupos formales se pueden clasificar en:

a. Grupos de mando.

Son aquellos que se generan desde la propia estructura de la organización y están integrados por el personal que tienen cargos de dirección tales como gerentes, jefes y

responsables de las diversas áreas funcionales de la empresa. Se forman para la solución de problemas concretos en la empresa.

b. Grupos de tarea.

Son aquellos que están integrados por los trabajadores que tienen la responsabilidad de ejecutar las directivas emanadas de los grupos de mando en la empresa.

2. Grupos informales

Los grupos informales se organizan de forma natural y permiten la integración de los trabajadores en función de satisfacer sus necesidades sociales individuales sin que medie la influencia de la organización. Por lo general, los grupos informales se pueden clasificar en:

a. Grupos de interés

Los grupos de interés se organizan con la finalidad de exigir mejores condiciones laborales y aspectos de interés común relacionados con la interacción de la empresa y los trabajadores. Se organizan en forma voluntaria o en caso de agrupaciones sindicales, al amparo de las normas laborales.

b. Grupos de amistad.

Los grupos de amistad se organizan con la finalidad de satisfacer necesidades de interrelaciones sociales, adicionalmente agrupadas por características comunes tales como aficiones o prácticas deportivas que nacen al interior de la empresa en las reuniones de confraternidad. El perfil incluye, además, afinidades por género o creencias religiosas, entre las más comunes.

3. Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es la metodología con la que se trabajará de manera colectiva y con un propósito específico. El equipo de trabajo se define como el conjunto de personas con las que se desarrollará con un propósito y una misión específica. Es una herramienta importante en la organización ya que permite abordar y dar solución a problemas complejos y en un tiempo óptimo. Metodológicamente podemos señalar que se definen dos términos adicionales: grupo y equipo.

Se entiende por grupo a la suma de trabajos individuales que unificados forman una eficiente unidad de desempeño al interior de la empresa. Mientras que, por otro lado, se entiende por equipo al trabajo desarrollado en forma sistemática, coordinada y de apoyo de cada integrante buscando el mismo objetivo. Chiavenato (2009) menciona que:

“Los términos equipo y grupo se han utilizado equivocadamente en forma indistinta. Existen diferencias entre estos dos conceptos, sobre todo en cuanto a resultados. El desempeño de un grupo de trabajo depende de lo que hace cada uno de sus miembros. El desempeño de un equipo incluye los resultados individuales y lo que llamamos el producto del trabajo colectivo, es decir, aquello que dos o más miembros producen juntos como aportación real”. (p. 284).

Tipos de equipos

i. Equipos de resolución de problemas.

Son equipos de trabajo organizados por trabajadores de un mismo nivel, para realizar una tarea de manera temporal hasta solucionar un determinado problema.

ii. Equipos autodirigidos.

Estos equipos son totalmente independientes y se encargan de la parte administrativa formal de la empresa tales como: planificar, organizar, dirigir y controlar las responsabilidades encargadas en su respectiva área.

iii. Equipos multidisciplinarios.

Estos equipos son llamados *funcionales cruzados* ya que toman trabajadores de distintas áreas de un mismo nivel jerárquico con la finalidad de aportar soluciones a los problemas que se puedan dar en la empresa valiéndose de diferentes perspectivas de solución.

iv. Equipos virtuales.

Estos equipos se han formado de la mano con el desarrollo de las tecnologías enfocadas en el trabajo virtual y resulta más provechoso para empresas que trabajan bajo la modalidad de *Outsourcing*, con el uso de tecnología de trabajo colaborativo en línea tales como videoconferencias utilizando la plataforma Zoom o Meet.

2.2.1.3 Política de remuneraciones.**Teorías relacionadas al tema****a. Definiciones.**

Se define también como el pago que percibe una persona por la prestación de sus servicios. Estas remuneraciones responden a una política de la empresa para la remuneración por el trabajo realizado a satisfacción. Se considera una prestación de servicios en la que, por una parte, la empresa provee de un ambiente físico, un determinado horario de trabajo y responsabilidades que debe asumir el trabajador y a

cambio, la empresa se obliga a pagar el trabajo realizado con una remuneración previamente establecida.

b. Motivación extrínseca

Es la disposición externa de un trabajador que para conseguir un objetivo, será recompensado con mejores condiciones laborales. Sum (2015) considera que

“Los factores externos son estímulos o incentivos que la empresa ofrece. Estos pueden satisfacer necesidades, despertar sentimientos de interés o representar recompensas deseadas. Son motivos externos todas las recompensas que ofrece la compañía, desde el salario y los beneficios hasta el ambiente de trabajo” (p. 26).

Las empresas buscan mantener y atraer al personal calificado a través de diversos factores tales como una adecuada política salarial, ambiente de trabajo, línea de carrera y beneficios laborales específicos.

c. Remuneración salarial

Definiciones.

Se define la remuneración salarial como el ingreso económico producido por la prestación de un servicio a favor de una entidad. Para Cruz (2018), la remuneración consiste “en una contraprestación, ya sea económica o en especie, que se recibe a cambio de los servicios prestados” (p. 298). Según Chiavenato (2009), “la retribución conveniente a un trabajador, se halla constituida por factores como la remuneración básica, incentivos salariales y las prestaciones, las mismas que varían de una organización a otra”. (p. 283)

Para Ccaulla (2018) “la remuneración es el pago periódico a un trabajador de mano de su empleador, la cual constituye un estímulo para la incorporación y continuidad dentro de ella, pero ante la presencia de ofertas más generosas estimula más a reconsiderar su permanencia”(p. 119).

Dimensiones. Son tres dimensiones definidas por Chiavenato (2009) y se describen a continuación:

a. Remuneración básica: Sueldos

Se encuentra constituido por una suma de dinero abonada mensualmente producto de la prestación de un determinado servicio a la empresa. Para Orihuela (2016) “la remuneración básica constituye la remuneración mínima que se otorga por desempeñar un puesto de trabajo, se le ha dado esta cantidad la calificación de básica porque sirve de base para los demás pagos complementarios”. (p. 67).

Así, Ccaulla (2018) citando a De La Villa afirma que “la remuneración básica está constituida porque el trabajador percibe por sus servicios ordinarios la misma que se determina en función a la unidad cálculo pactado” (p. 79).

b. Incentivos salariales.

Para Ccaulla (2018) los incentivos salariales “Son aquellos proyectos que actúan como un estimulante en los trabajadores, a fin de que estos se vean recompensados por desarrollar un buen desempeño”. (p. 12). Dessler (2016), define los incentivos salariales como “Pago por méritos, es un aumento de sueldo concedido al empleado con base a su desempeño individual” (p. 452). Wayne (2005), define como “cualquier prestación especial que proporciona una empresa a un pequeño grupo de ejecutivos claves y que está diseñada para

darles un pago extra” (p. 314). Los incentivos salariales son otorgados en relación a la medición de los resultados y al propio desempeño del trabajador según los parámetros previamente aceptados entre las partes.

c. Bonificaciones.

Se conoce mayormente como salario transversal. Para Juárez y Carrillo (2014) “el tema de prestaciones alude a los abonos en efectivo sumados al salario y así también otros beneficios que perciba un colaborador, lo cual produce que el colaborador se vea identificado con la organización” (p. 45). Chiavenato (2009), considera a las prestaciones como:

“Las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados con el objetivo de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Estos medios son indispensables para mantener a la fuerza de trabajo dentro de un nivel óptimo de productividad y de satisfacción” (p. 15).

2.3 Definición de términos básicos

Clima laboral.

“Es el ambiente en el cual los trabajadores interactúan y llevan a cabo sus actividades, un buen clima organizacional genera altos niveles de satisfacción laboral y como resultado se obtiene mayor productividad”. (Davis, 1981, p. 56).

Satisfacción laboral.

Newstrom (2011). “Es el estado anímico que presenta cada trabajador, naturalmente reconocido por ser positivo ante la percepción de las experiencias en el

centro de trabajo al cual pertenece” (p. 56).

Sistema de recompensas.

“Es el medio por el cual las empresas premian el esfuerzo y el compromiso de los trabajadores al haber logrado cada uno de los objetivos establecidos, estas recompensas pueden ser dadas a través de bonos monetarios, bienes, viajes, etc.” (Ccaulla, 2018, p.78).

Vacaciones

Para Ccaulla (2018) “Es el período de tiempo en el que una persona o grupo de personas no realiza ningún tipo de actividad que tenga que ver con cuestiones relacionadas al ámbito laboral” (p. 78).

Capítulo III

Hipótesis y variable

3.1 Hipótesis

Hernández et al. (2014) define que una variable “es una propiedad, característica o atributo que puede darse en ciertos sujetos o pueden darse en grados o modalidades diferentes, son conceptos clasificatorios que permiten ubicar a los individuos en categorías o clases y son susceptibles de identificación y medición”. (p. 154). Para Bernal (2010)

“Se formulan hipótesis cuando en la investigación se quiere probar una suposición y no solo mostrar los rasgos característicos de una determinada situación. Es decir, se formulan hipótesis en las investigaciones que buscan probar el impacto que tienen algunas variables entre sí, o el efecto de un rasgo o una variable en relación con otro(a). Básicamente son estudios que muestran la relación causa/efecto”. (p. 136).

De esa manera llega a la conclusión de que:

“Las investigaciones de tipo descriptivo no requieren formular hipótesis; es suficiente plantear algunas preguntas de investigación que, como ya se anotó, surgen del planteamiento del problema, de los objetivos y, por

supuesto, del marco teórico que soporta el estudio. En resumen, todo proyecto de investigación requiere preguntas de investigación, y solo aquellos que buscan evaluar relación entre variables o explicar causas requieren la formulación de hipótesis”. (Bernal, 2010, p. 136).

3.2 Variable

Hernández et al. (2014) define que una variable “es una propiedad, característica o atributo que puede darse en ciertos sujetos o pueden darse en grados o modalidades diferentes, son conceptos clasificatorios que permiten ubicar a los individuos en categorías o clases y son susceptibles de identificación y medición”. (p. 134).

La variable de estudio es el clima laboral. Para Dessler (2016) “el clima laboral es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.” (p. 83).

3.3 Operacionalización de la variable

Tabla 1.
Operacionalización de la variable clima laboral.

Variable	Dimensiones	Indicadores
Clima Laboral	Comunicación interna	I ₁ Comunicación ascendente
		I ₂ Comunicación descendente
		I ₃ Medios de comunicación interna
		I ₄ Grupos formales
		I ₅ Grupos informales
		I ₆ Trabajo en equipo
	Política de Remuneraciones	I ₇ Sueldos
		I ₈ Incentivos
		I ₉ Bonificaciones

Nota: Se presenta la variable de estudio y sus dimensiones. Fuente: Autoría propia.

Capítulo IV

Metodología

4.1 Enfoque de la investigación

El enfoque de la tesis es cuantitativo. Este enfoque representa una serie de procesos secuenciales y probatorios a través de instrumentos estadísticos en el que cada etapa precede a la siguiente.

4.2 Tipo de investigación

La tesis es de tipo descriptivo. Para Hernández et al. (2014) “estas investigaciones buscan especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p. 80). Según el mencionado autor:

“Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan estas”. (p. 80).

4.3 Diseño de investigación

La investigación tiene un diseño transaccional o transversal y se considera que:

“Tiene como principal característica la recolección de datos en un único momento. Siendo su propósito en describir variables y analizar su incidencia en un momento dado. Los diseños transaccionales descriptivos indagan la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población”. Hernández et al. (2014).

La tesis tiene un diseño No Experimental y pertenece al tipo de diseños transeccionales-descriptivos. Hernández et al. (2014), considera que es una investigación no experimental, “ya que no es posible la manipulación de las variables, por lo que el investigador debe observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después proceder a efectuar un análisis” (p. 81). El diagrama del diseño de investigación descriptiva es el siguiente:

M----- O

M= Representa la muestra del estudio

O= Representa la información que se recogió de la muestra.

4.4 Método

El trabajo de investigación tiene un método de razonamiento deductivo. Para Bernal (2006):

“Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc., de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares”. (p. 57).

4.5 Población y muestra

4.5.1 Población

Para Tamayo y Tamayo (1997) “la población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p. 114). Así, Hernández et al. (2014) lo definen como “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 174).

4.5.2 Muestra

Hernández et al. (2014) define a la muestra como “subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que deben ser representativo de esta” (p. 173). La investigación se centrará en una muestra censal de 24 trabajadores de la agencia agraria de Yauli de la dirección regional de agricultura del gobierno regional de Junín. Se ha determinado que para la aplicación de la encuesta, la población es igual a la muestra.

4.6 Técnicas e instrumentos de recolección de información

La técnica utilizada en el desarrollo de la tesis es la encuesta. Para Hernández et al. (2014) “la técnica de recolección de datos consiste en vías a través de las cuales el investigador registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o variables que se pretenden medir” (p. 60).

En relación a los instrumentos, el que se utilizó fue un cuestionario .Es definido por Bernal (2010) como “un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos [de la] investigación” (p. 250).

4.7 Validez y confiabilidad de instrumentos

Para una adecuada validez del cuestionario, fue evaluado por tres docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales con solvencia en la materia y cuyos resultados son los siguientes:

Tabla 2.
Juicio de expertos

Docente	Puntaje	Opinión
1. Dr. Acosta Castro, Tito Doroteo	85.00%	Aplicable
2. Dr. Espinoza Espinoza, Alindor	80.00%	Aplicable
3. Mg. Urcia Meléndez, Richard	82.22%	Aplicable
Promedio	82.41%	Aplicable

Nota. Resultados de la calificación en la validación del cuestionario. Fuente: Autoría propia

4.7.2 Confiabilidad del instrumento

El índice de confiabilidad, que determina la consistencia interna del instrumento se basa en el resultado de la fórmula Alfa, cuyo coeficiente Alfa de Cronbach dio el siguiente resultado.

Tabla 3.
Confiabilidad del instrumento: Cuestionario

Resumen de procesamiento de casos		
	N	%

Casos	Válido	24	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	24	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,754	9

La escala para establecer la validez de la confiabilidad del instrumento analizado, efectuamos la revisión comparativa de la siguiente tabla.

Tabla 4.
Tabla Richardson de interpretación del coeficiente Alfa de Cronbach.

Interpretación del coeficiente	
Nula confiabilidad	0.53 a menos
Baja confiabilidad	0.54 - 0.59
Confiable	0.60 - 0.65
Muy confiable	0.66 - 0.71
Excelente confiabilidad	0.72 - 0.99
Perfecta confiabilidad	1.00

Nota: Escalas de interpretación del coeficiente. Fuente: Hernández, et al. (2010). (p. 438-439).

Según el esquema de valoración citado por Hernández et al. (2010). El resultado del análisis de confiabilidad, está ubicado en el rango de 0.72 - 0.99, siendo su aplicación de excelente confiabilidad.

4.8 Contratación de hipótesis

La denominada contratación de hipótesis, se define como un procedimiento para determinar si una determinada propiedad que es característica de una determinada

población estadística es compatible con la muestra estadística de dicha población. Este procedimiento de cálculo solo es aplicable a trabajos de investigación de tipo correlacionales o de tipo explicativo y no es aplicable a investigaciones descriptivas como la desarrollada en este caso.

Capítulo V

Resultados

5.1 Presentación y análisis de los resultados

Para la aplicación del instrumento de investigación se tomó como muestra a los trabajadores de la Agencia Agraria de Yauli de la Dirección Regional de Agricultura del Gobierno Regional de Junín, compuesta por 24 trabajadores y cuya distribución es la siguiente:

Tabla 5.
Personal de la Agencia Agraria de Yauli de la Dirección Regional de Agricultura del Gobierno Regional de Junín

Secciones	Cantidad de trabajadores
Unidad de administración	1
Unidad de estadística e informática agraria	5
Unidad de competitividad agraria	5
Unidad de gestión forestal, fauna silvestre y recursos agrarios	7
Unidad de titulación de tierras y catastro rural	6
Total	24

Nota: Distribución del personal. Fuente: Autoría propia

Pregunta 1.

¿Considera usted que existe un nivel apropiado de comunicación entre los trabajadores y la jefatura de la Agencia Agraria de Yauli?

Tabla 6.
Indicador: Comunicación ascendente

Rango	Frecuencia	%	Acumulado
Siempre	0	0,00%	0,00%
Casi siempre	0	0,00%	0,00%
No opina	1	4,17%	4,17%
Casi nunca	21	87,50%	91,67%
Nunca	2	8,33%	100,00%
Total	24	100,00%	

Nota: Análisis porcentual del indicador: comunicación ascendente. Fuente: Autoría propia.

Interpretación

Del total de encuestados, el 75,00% considera que casi nunca y el 12,50% que nunca, existe un nivel apropiado de comunicación entre los trabajadores y la jefatura de la agencia mientras que el 8,33% considera que siempre.

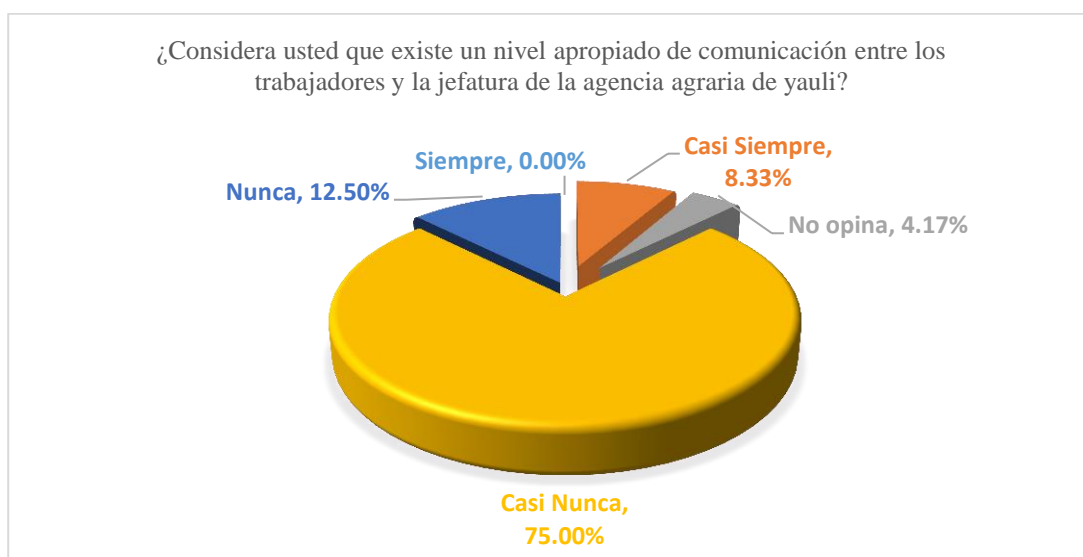


Figura 2. Análisis gráfico del indicador: comunicación ascendente. Fuente: Autoría propia.

Pregunta 2.

¿Considera usted que las directivas y los procedimientos de trabajo son comunicados con la debida claridad y antelación a los trabajadores de la Agencia Agraria de Yauli?

Tabla 7
Indicador: Comunicación descendente

Rango	Frecuencia	%	Acumulado
Siempre	0	0,00%	0,00%
Casi Siempre	0	0,00%	0,00%
No opina	2	8,33%	8,33%
Casi Nunca	19	79,17%	87,50%
Nunca	3	12,50%	100,00%
Total	24	100,00%	

Nota: Análisis porcentual del indicador: comunicación descendente. Fuente: Autoría propia.

Interpretación

El personal encuestado en la agencia considera que casi nunca con el 79,17% y nunca con el 12,50% las directivas y los procedimientos de trabajo son comunicados con la debida claridad y antelación y el 8,33% de ellos, no expresó su opinión.



Figura 3. Análisis gráfico del indicador: comunicación descendente. Fuente: Autoría propia.

Pregunta 3.

¿Considera usted apropiados los medios de comunicación interna con los que dispone la agencia?

Tabla 8

Indicador: Medios de comunicación interna

Rango	Frecuencia	%	Acumulado
Siempre	5	20,83%	20,83%
Casi Siempre	18	75,00%	95,83%
No opina	1	4,17%	100,00%
Casi Nunca	0	0,00%	100,00%
Nunca	0	0,00%	100,00%
Total	24	100,00%	

Nota: Análisis porcentual del indicador: medios de comunicación interna. Fuente: Autoría propia.

Interpretación

Del total de encuestados, el 75,00% y el 21% manifestaron que casi siempre y siempre, los medios de comunicación interna que dispone la agencia son los adecuados, el 4,00% de los trabajadores no manifestaron su opinión.

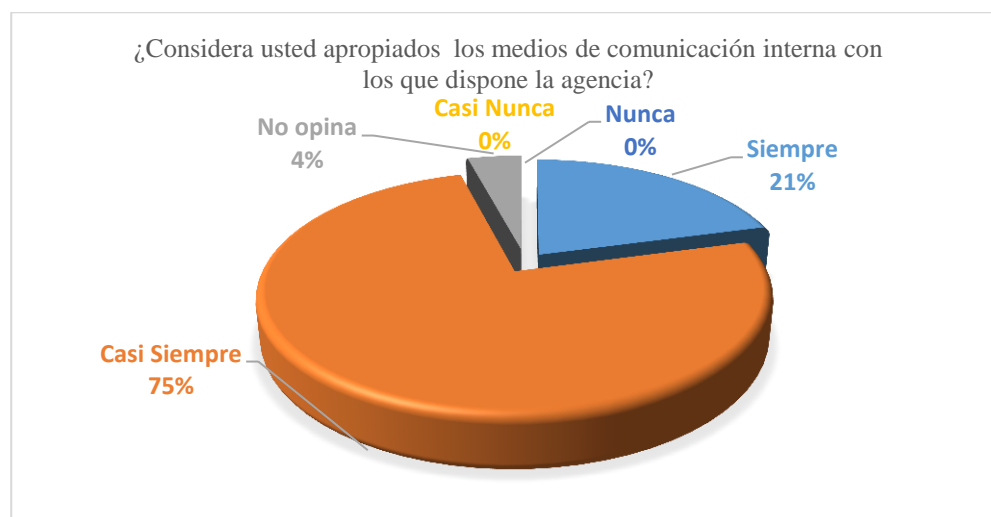


Figura 4. Análisis gráfico del indicador medios de comunicación interna. Fuente: Autoría propia.

Pregunta 4.

¿Los grupos de trabajo cumplen con los objetivos para lo que fueron creados?

Tabla 9

Indicador: Grupos formales

Rango	Frecuencia	%	Acumulado
Siempre	0	0,00%	0,00%
Casi Siempre	16	66,67%	66,67%
No opina	3	12,50%	79,17%
Casi Nunca	5	20,83%	100,00%
Nunca	0	0,00%	100,00%
Total	24	100,00%	

Nota: Análisis porcentual del indicador: grupos formales. Fuente: Autoría propia.

Interpretación

El personal encuestado en la agencia considera que casi siempre y siempre los grupos de trabajo cumplen con los objetivos para lo que fueron creados con un mayoritario 66,67% y 20,83% respectivamente, mientras que el 12,50% de los encuestados no expresó su opinión.

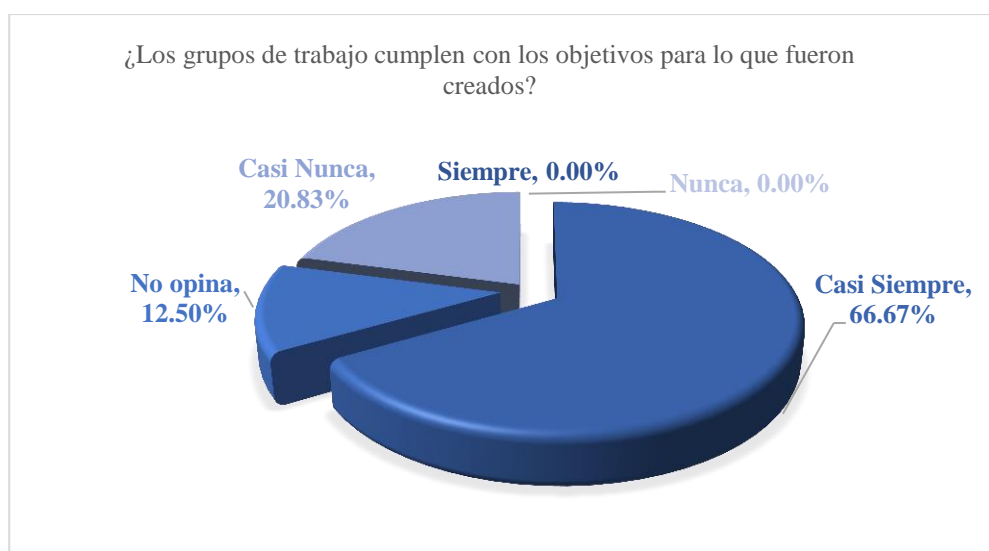


Figura 5. Análisis gráfico del indicador grupos formales. Fuente: Autoría propia.

Pregunta 5.

¿Considera usted que las actividades organizadas por los trabajadores para fomentar la cohesión y compañerismo cumplen con sus objetivos?

Tabla 10
Indicador: Grupos informales

Rango	Frecuencia	%	Acumulado
Siempre	3	12,50%	12,50%
Casi Siempre	21	87,50%	100,00%
No opina	0	0,00%	100,00%
Casi Nunca	0	0,00%	100,00%
Nunca	0	0,00%	100,00%
Total	24	100,00%	

Nota: Análisis porcentual del indicador: grupos informales. Fuente: Autoría propia.

Interpretación

Del total del personal encuestado, el 87,50% considera que casi siempre y el 12,50% que siempre, las actividades organizadas por los trabajadores de la agencia para fomentar la cohesión y compañerismo cumplen con sus objetivos.

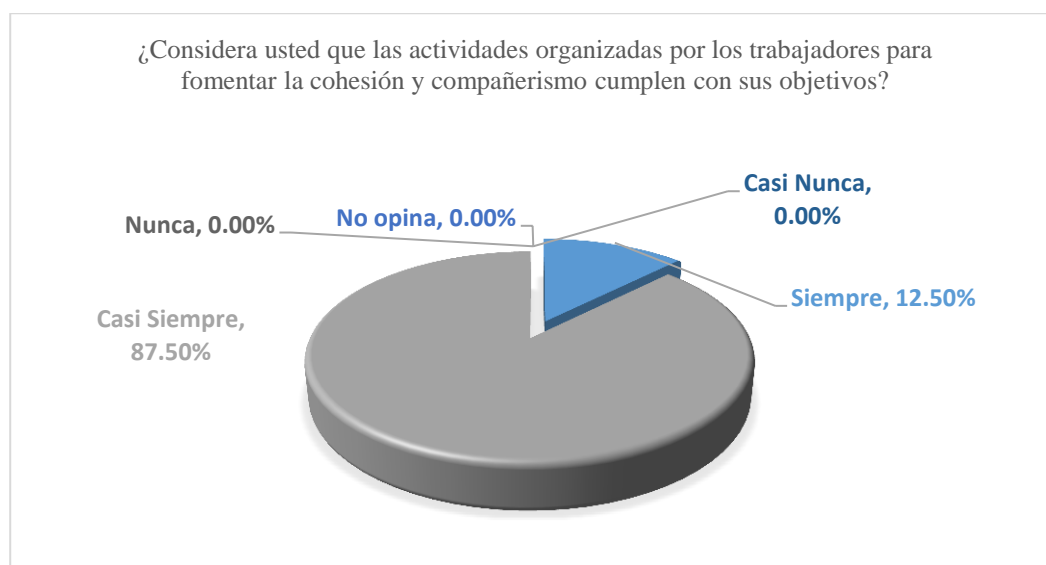


Figura 6. Análisis gráfico del indicador: grupos informales. Fuente: Autoría propia.

Pregunta 6.

¿Considera usted que el nivel de desempeño laboral en la Agencia Agraria de Yauli es el adecuado?

Tabla 11.
Indicador: Nivel de desempeño

Rango	Frecuencia	%	Acumulado
Siempre	0	0,00%	0,00%
Casi siempre	1	4,17%	4,17%
No opina	0	0,00%	4,17%
Casi nunca	21	87,50%	91,67
Nunca	2	8,33%	100,00%
Total	24	100,00%	

Nota: Análisis porcentual del indicador: nivel de desempeño. Fuente: Autoría propia.

Interpretación

El personal encuestado en la agencia considera que casi nunca y nunca con el 87,50% y 8,33% respectivamente consideran que no existe un adecuado nivel de desempeño laboral en la agencia agraria de Yauli, mientras que el 4,17% considera lo contrario.



Figura 7. Análisis gráfico del indicador: nivel de desempeño. Fuente: Autoría propia.

Pregunta 7.

¿Considera usted que las remuneraciones percibidas por los trabajadores de la Agencia Agraria de Yauli cubren sus expectativas?

Tabla 12
Indicador: Sueldos

Rango	Frecuencia	%	Acumulado
Siempre	0	0,00%	0,00%
Casi siempre	0	0,00%	0,00%
No opina	0	0,00%	0,00%
Casi nunca	3	12,50%	12,50%
Nunca	21	87,50%	100,00%
Total	24	100,00%	

Nota: Análisis porcentual del indicador: sueldos. Fuente: Autoría propia.

Interpretación

Del total de encuestados, un mayoritario 87,50% de trabajadores considera que nunca y el 12,50% que casi nunca, que las remuneraciones percibidas cubren sus expectativas en la agencia Yauli.



Figura 8. Análisis gráfico del indicador: sueldos. Fuente: Autoría propia.

Pregunta 8.

¿Los incentivos recibidos cubren las expectativas de los trabajadores?

Tabla 13
Indicador: Incentivos

Rango	Frecuencia	%	Acumulado
Siempre	0	0,00%	0,00%
Casi siempre	0	0,00%	0,00%
No opina	2	8,33%	8,33%
Casi nunca	2	8,33%	16,66%
Nunca	20	83,33%	100,00%
Total	24	100,00%	

Nota: Análisis porcentual del indicador: incentivos. Fuente: Autoría propia.

Interpretación

Los trabajadores de la agencia consideran que los incentivos recibidos no cubren las expectativas de los trabajadores con un 83,33% y el 8,33% con la opción de nunca y casi nunca respectivamente.



Figura 9. Análisis gráfico del indicador: incentivos. Fuente: Autoría propia.

Pregunta 9.

¿Las bonificaciones recibidas cubren las expectativas de los trabajadores?

Tabla 14

Indicador: Bonificaciones

Rango	Frecuencia	%	Acumulado
Siempre	0	0,00%	0,00%
Casi siempre	0	0,00%	0,00%
No opina	0	0,00%	0,00%
Casi nunca	5	20,83%	20,83%
Nunca	19	79,17%	100,00%
Total	24	100,00%	

Nota: Análisis porcentual del indicador: bonificaciones. Fuente: Autoría propia.

Interpretación

El personal encuestado en la agencia considera que las bonificaciones recibidas no cubren sus expectativas económicas considerando un mayoritario 79,17% afirmando que nunca y el 20,83% casi nunca.



Figura 10. Análisis gráfico del indicador: bonificaciones. Fuente: Autoría propia.

5.2 Discusión de resultados

5.2.1 Comunicación interna

Se llegó a determinar en los resultados obtenidos, una pobre comunicación interna, en primera instancia entre los propios trabajadores y estos, a su vez, con las diversas jefaturas. Las unidades de trabajo desarrollan sus actividades sin coordinación. Debemos anotar que la unidad de gestión forestal, fauna silvestre y recursos agrarios prácticamente se desarrolla en forma aislada en las provincias de Satipo y Chanchamayo que forman parte de la zona selva: selva alta y baja, desde las oficinas administrativas hacia las unidades descentralizadas. Vargas (2015) sostiene que: “la mayoría del personal se siente poco satisfecho en su organización y demuestra este desagrado de forma negativa, evadiendo responsabilidades y buscando formas de ausentarse momentáneamente de la organización” (p. 68).

Debido al funcionamiento de las unidades descentralizadas, existe una descoordinación entre la oficina central y las unidades operativas y las directivas de desarrollo para la implementación de los planes de trabajo.

Se ha observado que los medios de comunicación interna del gobierno regional son los apropiados y están implementados según las normas emitidas por el gobierno central; es decir, cada trabajador cuenta con un correo institucional al que puede acceder desde cualquier lugar, procedimientos internos de comunicación, página web oficial de GORE y está implementada también una intranet. Al respecto, Esquía y Smith (2015) consideran que los canales de comunicación “son los instrumentos que nos permiten tener una excelente comunicación entre los trabajadores, estos medios pueden ser las reuniones, el

teléfono, correo electrónico, manuales, guías.; y se dice que lo más utilizado son las reuniones y el teléfono”. (p. 102).

5.2.2 Comportamiento grupal

Los grupos de trabajo, a pesar de las limitaciones existentes, cumplen relativamente con las tareas asignadas como parte de su responsabilidad, pero en la práctica son responsabilidades asumidas casi como voluntariamente a raíz de la deficiente comunicación entre los responsables de las unidades, los trabajadores asignados y los responsables a la sede central del GORE. Al respecto, Santamaría y Zaña (2015) consideran que: “deberían mejorarse las técnicas de supervisión que se deben tener con los trabajadores, “con el objetivo de mejorar la productividad, obtener una adecuada rentabilidad, y desarrollar un uso óptimo de los recursos” (p. 41).

Se ha observado, asimismo, en los resultados de la investigación efectuada, una marcada tendencia en las actividades de los grupos informales por unidades organizativas, pero débil a nivel de la sede central del GORE. Torres (2015) afirma al respecto que: “se deben establecer canales de comunicación adecuados donde se haga una verdadera retroalimentación de las deficientes relaciones interpersonales”. (p. 106).

5.2.3 Política de remuneraciones

En esta dimensión de estudio se ha observado y corroborado a través de la revisión de la memoria anual del Gore, los pagos impuntuales al personal obrero y al personal contratado que presta servicios en las diversas unidades administrativas lo que da como resultado un pobre compromiso con la organización y un negativo clima laboral. En situaciones similares, Esquíu y Smith (2015) consideran que:

“El objetivo de las políticas remunerativas, es crear un sistema de recompensas que sea equitativo tanto para el colaborador como para el empleador u organización, lo ideal es que, el colaborador se sienta atraído por el trabajo y que esté motivado económicamente para desempeñarse en forma contenta y armoniosa”. (p. 132).

Afirmando, además, que: “muchos trabajadores se sienten mal con el sueldo que perciben por su trabajo y esto desencadena la poca motivación para realizar sus labores diarias” (p. 131).

Conclusiones

a. Comunicación interna

La deficiente comunicación entre las diversas unidades administrativas y los responsables de la implementación de las políticas del GORE se ven perjudicadas por la falta de compromiso e interés de algunos funcionarios para difundir dentro de la organización las acciones que viene efectuando en el gobierno regional de Junín. El personal no hace uso frecuente de las herramientas de comunicación del GORE y de la intranet para el mejor cumplimiento de las labores asignadas.

b. Comportamiento grupal

Una deficiente comunicación interna tanto a nivel horizontal –entre las propias unidades administrativas- como entre las jefaturas responsables y la sede central del GORE configura una pobre comunicación en la organización. La dinámica de los grupos informales tiene directa relación con la contratación de trabajadores motivados por la conformación de cupos partidarios ajenos a la naturaleza del servicio a la comunidad que debe dirigir un gobierno regional. Estos trabajadores partidarizados tienen una dinámica de grupo informal que responde a otros objetivos como son los de controlar las unidades administrativas.

c. Política de remuneraciones

No existe en la corporación una política de remuneraciones definida que garantice el pago oportuno de haberes a los trabajadores cualquiera sea la modalidad de trabajo, generando un negativo clima laboral y falta de compromiso con los objetivos asignados a los trabajadores.

Recomendaciones

- a. Debe implementarse continuamente programas de capacitación a todo el personal en el uso de las comunicaciones interna en el GORE, así como el uso de dispositivos móviles para el trabajo efectuado en las unidades administrativas remotas o descentralizadas del gobierno regional de Junín. Asimismo, se deben implementar charlas inductivas sobre técnicas de trabajo en equipo a los jefes y responsables de las unidades administrativas.

- b. Se sugiere implementar programas de entrenamiento a los responsables y jefes con la finalidad de que sean partícipes de la misión de la corporación y el necesario eje de comunicación entre los trabajadores y las políticas implementadas por el GORE.

- c. Se debe implementar una clara política de remuneraciones y contratos de trabajo acorde con la capacidad y perfil del postulante garantizando, además, el pago oportuno de las remuneraciones pactadas a todo el personal que presta servicios en el gobierno regional, minimizando las contingencias laborales y estimulando la participación de la fuerza laboral como un componente primordial en la difusión de las políticas de la entidad a la población del departamento de Junín.

Referencias.

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblo.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. (2ª ed.) México: Pearson.
- Cántaro, Y., y Mendoza, C. (2019). *La influencia de la dimensión recompensa en el clima laboral en un grupo de Pymes de Lima Centro*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPC. Recuperado de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/650457>
- Ccaulla, L. (2018). *La remuneración salarial y el desempeño laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 – Ate, 2018*. (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo. Lima. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/22499/Ccaulla_FLM.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cruz, A. (2018). *Gestión de las actividades de mediación de seguros* (7ª ed.). Bogotá, Colombia: IC Editorial.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (2ª ed.) México: Mc Graw-Hill.
- Dessler, G. (2016). *Administración de personal*. (2ª ed.). México: Prentice-Hall.
- Esquíá, K., y Smith, J. (2015). *Influencia del Clima Laboral en la Satisfacción Laboral de los trabajadores del área administrativa de la Municipalidad de Alto Selva Alegre en Arequipa*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Católica Santa María. Arequipa. Perú. Recuperado de <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/2027/53.0809.AE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fernández, C. (2020). *Análisis de la relación entre el clima laboral y la intención de rotación de los trabajadores de una empresa industrial: Caso COESAC – Sede Los*

- Olivos*. (Tesis de Licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú.
Recuperado de <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/15975>
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., Konopaske, R. (2013). *Organizaciones Comportamiento, estructura y procesos*. (13ª ed.) México: MacGaw-Hill.
- Gómez, J. (2021). *Influencia del estilo de liderazgo en el clima laboral en el personal docente y administrativo de la Unidad Educativa Gran Colombia en el año 2020-2021*. (Tesis de Licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/18946>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ª ed.). México: McGraw Hill.
- Hellriegel, D., y Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (12ª ed.) México: Cengage Learnig.
- Huamán, J. (2021). *El clima laboral y la calidad de servicio del servidor civil en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2019*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Lima.
Recuperado de <https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/5320?show=full>
- Huayta, E., Ramos, D., y Tandaypan, M. (2017). *Clima laboral y el desempeño del personal de la empresa Ingenieros Civiles y Contratistas Generales S.A, Lima 2016*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Recuperado de <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/2191>
- Juárez, J. y Carrillo, E. (2014). *Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*. México: Patria Editorial
- Litwin, R. y Stringer, P. (2017). *Motivación y clima organizacional*. (6ª ed.). EEUU: Cambridge-Harvard University Press.

- Newstrom (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. (13ª ed). México: McGraw Hill.
- Orihuela, R. (2016). *La influencia de la remuneración mínima vital en la calidad de vida de las familias en el distrito de Cusco 2016*. Recuperado de:
<https://repositorio.uaustral.edu.pe/>
- Pizzolante, I. (2004). *El poder de la comunicación estratégica*. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. (10ª ed.). México: Pearson Educación.
- Santamaría, F., y Zaña, R. (2015). *Percepción del clima laboral de los trabajadores de una entidad universitaria*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada Juan Mejía Baca. Chiclayo. Recuperado de: <http://repositorio.umb.edu.pe/bitstream/UMB/69/1/Tesis%20Santamaria%20%26%20Za%C3%B1a.pdf>
- Silva, P. (2017). *Percepción de la comunicación interna y su influencia en la satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa Ignacio Merino de Talara, año 2016*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada Antenor Orrego. Recuperado de <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/2516>
- Sum, M. (2015). *Motivación y desempeño laboral: Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango* (Tesis de Maestría). Universidad Rafael Landívar, México. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>
- Tamayo, T., y Tamayo, M. (1997). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa S.A. Recuperado de: <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/población-y-muestra -tamayo-y-tamayo.html>
- Torres, L. (2015) *Influencia del comportamiento organizacional en el clima laboral de los trabajadores en el Hospital de Pacasmayo: 2015*. (Tesis de Licenciatura).

- Universidad Nacional de Trujillo. Recuperado de
<http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/3164>
- Torres, A., y Yaima, F. (2021). *El clima laboral y sus efectos en la productividad empresarial: una mirada a empresas colombianas*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD de Ibagué. Tolima. Colombia. Recuperado de <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/43984>
- Torrecilla, O. (2005). *Clima organizacional y su relación con la productividad laboral*. Documento de Cátedra. Universidad Nacional de Córdoba. Argentina.
- Urquijo, J. y Bonilla, J. (2008) *La remuneración del trabajo: Manual para la gestión de sueldos y salarios*. Caracas: UCAB
- Vargas, L. (2015). *Influencia de la satisfacción laboral en el clima organizacional en la I. E. Sara Antonieta Bullón, Lambayeque*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Lambayeque. Perú. Recuperado de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/92/1/TL_Vargas_PardoLuzMariadeIRosario.pdf
- Wayne, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. (9^a ed.). México, Pearson Educación.
- Vallejo, A. (2021). *Clima laboral y productividad de los trabajadores en las organizaciones de la economía popular y solidaria*. (Tesis de Maestría). Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/33495>

Apéndices

Apéndice A: Matriz de consistencia

Apéndice B: Matiz de operacionalización de la variable

Apéndice C: Cuestionario

Apéndice D: Formato de validación

Apéndice A: Matriz de Consistencia

Título: Agencia Agraria de Yauli de la Dirección Regional de Agricultura del Gobierno Regional de Junín

Autor: Bachiller Edith Talia Huaman Curas.

Problemas	Objetivos	Variable	Metodología
<p>Problema general ¿Cuáles son las características del clima laboral en la Agencia Agraria de Yauli de la Dirección Regional de Agricultura del Gobierno Regional de Junín, 2019?</p> <p>Problemas específicos ¿Cuáles son las características de la comunicación interna en la Agencia Agraria de Yauli de la Dirección Regional de Agricultura del Gobierno Regional de Junín, 2019?</p> <p>¿Cuáles son las características del</p>	<p>Objetivo general Determinar las características del clima laboral en la Agencia Agraria de Yauli de la Dirección Regional de Agricultura del Gobierno Regional de Junín, 2019.</p> <p>Objetivos específicos Analizar las características de la comunicación interna en la Agencia Agraria de Yauli de la Dirección Regional de Agricultura del Gobierno Regional de Junín, 2019.</p> <p>Describir características del</p>	<p>Variable Clima laboral</p> <hr/> <p>Dimensiones Comunicación interna</p> <p>Comportamiento grupal</p>	<p>Enfoque de la investigación Cuantitativo</p> <p>Tipo de Investigación Descriptivo</p> <p>Diseño de investigación Transeccional o transversal.</p> <p>Método deductivo</p> <p>Población y Muestra</p>

<p>comportamiento grupal en la Agencia Agraria de Yauli de la Dirección Regional de Agricultura del Gobierno Regional de Junín, 2019?</p> <p>¿Cuáles son las características de la política de remuneraciones en la Agencia Agraria de Yauli de la Dirección Regional de Agricultura del Gobierno Regional de Junín, 2019?</p>	<p>comportamiento grupal en la Agencia Agraria de Yauli de la Dirección Regional de Agricultura del Gobierno Regional de Junín, 2019.</p> <p>Señalar las características de la política de remuneraciones en la Agencia Agraria de Yauli de la Dirección Regional de Agricultura del Gobierno Regional de Junín, 2019.</p>	<p>Política de remuneraciones</p>	<p>Muestra censal de 24 trabajadores Agencia Agraria de Yauli de la Dirección Regional de Agricultura del Gobierno Regional de Junín</p> <p>Técnica de recolección de información</p> <p>La encuesta</p> <p>Instrumento</p> <p>El cuestionario</p>
--	--	-----------------------------------	--

Apéndice B: Matriz de Operacionalización de la variable

Variable	Definición Conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Clima Laboral	Dessler (2016) sostiene que el clima laboral es “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.” (p. 83).	La variable <i>clima laboral</i> se midió mediante la aplicación de un cuestionario. Luego de procesar los resultados se generaron datos estadísticos expresados en los resultados de la investigación.	Comunicación interna	I ₁ Comunicación ascendente I ₂ Comunicación descendente I ₃ Medios de comunicación interna	Escala de Likert Ordinal Valoración: 1= Siempre 2 = Casi Siempre 3 = No opina 4 = Casi Nunca 5 = Nunca
			Comportamiento grupal	I ₄ Grupos formales I ₅ Grupos informales I ₆ Trabajo en equipo	
			Política de remuneraciones	I ₇ Sueldos I ₈ Incentivos I ₉ Bonificaciones	

Apéndice C: Cuestionario

N°.....

El presente cuestionario está enfocado en identificar las características del clima laboral en la Agencia Agraria de Yauli de la Dirección Regional de Agricultura del Gobierno Regional de Junín.

Valoración:

1= Siempre 2 = Casi Siempre 3 = No opina 4 = Casi Nunca 5 = Nunca

N°	CUESTIONARIO	1. Siempre	2. Casi Siempre	3. No opina	4. Casi Nunca	5. Nunca
1.	¿Considera usted que existe un nivel apropiado de comunicación entre los trabajadores y la jefatura de la Agencia Agraria de Yauli?					
2.	¿Considera usted que las directivas y los procedimientos de trabajo son comunicados con la debida claridad y antelación a los trabajadores de la Agencia Agraria de Yauli?					
3.	¿Considera usted apropiados y los medios de comunicación interna con los que dispone la agencia?					
4.	¿Los grupos de trabajo cumplen con los objetivos para lo que fueron creados?					
5.	¿Considera usted que las actividades organizadas por los trabajadores para fomentar la cohesión y compañerismo cumplen con sus objetivos?					
6.	¿Considera usted que el nivel de desempeño laboral en la Agencia Agraria de Yauli es el adecuado?					
7.	¿Considera usted que las remuneraciones percibidas por los trabajadores de la Agencia Agraria de Yauli cubren sus expectativas?					
8.	¿Los incentivos recibidos cubren las expectativas de los trabajadores?					
9.	¿Las bonificaciones recibidas cubren las expectativas de los trabajadores?					

Apéndice D: Formato de validación

I. Datos generales


Nombres Apellidos del experto informante	Nombre del instrumento de evaluación	Autor del instrumento
Dr. Tito Doroteo Acosta Castro	Cuestionario	Edith Talía Huamán Curas
Cargo: Docente		
Institución: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Facultad de Ciencias Empresariales. FACE.		
Título: Clima laboral en la Agencia Agraria de Yauli de la Dirección Regional de Agricultura del Gobierno Regional de Junín, 2019.		

II. Aspectos de validez del instrumento de medición

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20	Regular 21 - 40	Buena 41 - 60	Muy Buena 61 - 80	Excelente 81 - 100
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado.					x
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables					x
3. Actualidad	Está acorde a la realidad del clima laboral					x
4. Organización	Existe una organización lógica de los indicadores					x
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					x
6. Intencionalidad	Adecuada para valorar la variable clima laboral					x
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos					x
8. Coherencia	Variable, dimensiones e indicadores					x
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del estudio					x

III. Opinión de aplicabilidad: Aplicable

IV. Promedio de valoración: 85.00%

22/04/2022	09607699	
Lugar y fecha	DNI N°	Firma del experto informante

I. Datos generales


Nombres Apellidos del experto informante	Nombre del instrumento de evaluación	Autor del instrumento
Mg. Richard Urcia Meléndez	Cuestionario	Edith Talía Huamán Curas
Cargo: Docente		
Institución: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Facultad de Ciencias Empresariales. FACE.		
Título: Clima laboral en la Agencia Agraria de Yauli de la Dirección Regional de Agricultura del Gobierno Regional de Junín, 2019.		

II. Aspectos de validez del instrumento de medición

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20	Regular 21 - 40	Buena 41 - 60	Muy Buena 61 - 80	Excelente 81 - 100
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado.					x
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables					x
3. Actualidad	Está acorde a la realidad del clima laboral					x
4. Organización	Existe una organización lógica de los indicadores					x
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					x
6. Intencionalidad	Adecuada para valorar la variable clima laboral					x
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos					x
8. Coherencia	Variable, dimensiones e indicadores					x
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del estudio					x

III. Opinión de aplicabilidad: Aplicable.

IV. Promedio de valoración: 82.22%

22ABRIL2022	09888507	
Lugar y fecha	DNI N°	Firma del experto informante


I. Datos generales

Nombres Apellidos del experto informante	Nombre del instrumento de evaluación	Autor del instrumento
Dr. Alindor Espinoza Espinoza	Cuestionario	Edith Talía Huamán Curas
Cargo: Docente		
Institución: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Facultad de Ciencias Empresariales. FACE.		
Título: Clima laboral en la Agencia Agraria de Yauli de la Dirección Regional de Agricultura del Gobierno Regional de Junín, 2019.		

II. Aspectos de validez del instrumento de medición

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20	Regular 21 - 40	Buena 41 - 60	Muy Buena 61 - 80	Excelente 81 - 100
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado.					x
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables					x
3. Actualidad	Está acorde a la realidad del clima laboral					x
4. Organización	Existe una organización lógica de los indicadores					x
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					x
6. Intencionalidad	Adecuada para valorar la variable clima laboral					x
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos					x
8. Coherencia	Variable, dimensiones e indicadores					x
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del estudio					x

III. Opinión de aplicabilidad: Instrumento aplicable**IV. Promedio de valoración:** 80%

15/04/2022	06809706	
Lugar y fecha	DNI N°	Firma del experto informante