



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN
PÚBLICA**

**Análisis del clima organizacional según los colaboradores de
una entidad reguladora, Lima 2022**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gestión Pública

AUTOR:

Alva Aguirre, Jonathan Renzo (orcid.org/0000-0003-0451-786X)

ASESORES:

Dr. Manguinuri Chota, Robert (orcid.org/0000-0001-7832-4169)

Dr. Castilla Barraza, Jaime Gabriel (orcid.org/0000-0001-8234-9449)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y Modernización del Estado

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

LIMA - PERÚ

2023

Dedicatoria

A mi esposa, a quien amo y me apoya en todo momento y a mi hermosa Jannita quien es mi mayor impulso para seguir adelante.

A mis padres, quienes gracias a su apoyo incondicional pude terminar mi Licenciatura que impulsó a iniciar mi postgrado.

Agradecimiento

A mis 2 asesores, los Dres. Robert Manguinuri y Jaime Castilla, quienes me apoyaron en todo momento para culminar mi tan esperada tesis.

Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Resumen.....	v
Abstract.....	vi
I. INTRODUCCIÓN.....	7
II. MARCO TEÓRICO.....	10
III. METODOLOGÍA.....	18
3.1. Diseño y Tipo de investigación.....	18
3.2. Subcategorías, categorías, y matriz de categorización.....	18
3.3. Escenario de estudio.....	18
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	19
3.5. Procedimientos.....	20
3.6. Rigor científico.....	20
3.7. Método de análisis de datos.....	21
3.8. Aspectos éticos.....	21
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	23
V. CONCLUSIONES.....	36
VI. RECOMENDACIONES.....	38
REFERENCIAS.....	40
ANEXOS.....	49

Resumen

El objetivo de este trabajo fue analizar el clima organizacional de los colaboradores de una entidad reguladora en Lima en el año 2022.

La metodología empleada fue del tipo básica, con enfoque cualitativo, con un diseño descriptivo, fenomenológico; ya que se buscó obtener la comprensión máxima del fenómeno.

Los individuos de estudio fueron los colaboradores de una entidad reguladora en la ciudad de Lima, a quienes se les entrevistó, siendo esta la técnica de recolección de datos aplicada.

Los resultados obtenidos ofrecieron un diagnóstico crítico en torno al clima organizacional en donde se concluyó que existía una percepción desfavorable y se evidenció la necesidad de aplicar nuevos mecanismos que conlleven a la mejora del clima organizacional existente.

Palabras clave: Clima organizacional, involucramiento laboral, condiciones laborales.

Abstract

The objective of this work was to analyze the organizational climate of the collaborators of a regulatory entity in Lima in the year 2022.

The methodology used was of the basic type, with a qualitative approach, with a descriptive, phenomenological design; since it was sought to obtain the maximum understanding of the phenomenon.

The study individuals were the collaborators of a regulatory entity in the city of Lima, who were interviewed, this being the data collection technique applied.

The results obtained offered a much more accurate diagnosis of the organizational climate where it was concluded that there was an unfavorable perception and the need to apply new mechanisms that lead to the improvement of the existing organizational climate was evidenced.

Keywords: Organizational environment, labor involvement, working conditions.

I. INTRODUCCIÓN

Últimamente se ha hablado sobre la tendencia de que los colaboradores son muy importantes para las empresas o entidades, por ende, se les debe brindar un entorno agradable ya que de esa forma contribuirán con los objetivos de las mismas.

Este entorno agradable al que hago mención, se denomina clima laboral; en un trabajo de investigación González et al. (2021) indica en latino américa tanto el sector privado y público entienden al clima laboral como el conjunto de emociones percibidas por el colaborador en su trabajo, del mismo modo ellos referencian a, Ramirez, Domínguez y García,(2013) que señalan que es muy importante estudiar al clima organizacional ya que esto permite implementar algún programa que mejore de forma positiva las condiciones para los colaboradores.

Del mismo modo, Putter (2010) citado en Murrieta et al. (2019) mencionó que el clima laboral influye significativamente en la rentabilidad de las empresas, en el crecimiento y en la efectividad de los colaboradores. Asimismo, ayuda a conocer el índice de rotación de personal a razón de un clima poco favorable en la organización la cual en la gran mayoría de casos se vinculan con la poca simpatía con el equipo, comunicación muy baja, ambiente tenso, sin motivación y por ende una carente calidad de trabajo.

A raíz de los constantes cambios en estos últimos años en el sector público se está dando mayor importancia al colaborador, fungándolo como elemento importantísimo en el que todas las políticas deben incluirlo. Los colaboradores enfrentan exigencias y retos cada vez más altos en sus trabajos, lo que influye directamente en el bienestar de los mismos (Pecinno et al, 2019).

En un estudio hecho por la OIT y Eurofound (2019) referente a la calidad de trabajo de 1,200,000,000 trabajadores en todo el globo terráqueo, indicaron que existen discrepancias en las horas de trabajo; en Europa casi un sexto de las personas laboralmente activas, trabajan más de 48 horas semanales y en lugares como Corea, Turquía y Chile un 50% más; de la misma forma respecto a la capacitación, señalan que sin importar el país en el que se encuentren, los individuos con un menor nivel de estudios tienen mucho menos posibilidad de pulir sus habilidades.

Del mismo modo, se evidenció que los trabajadores del sexo femenino de los países incluidos en dicho estudio, perciben menos ingresos que los hombres.

El INEI (2022) evidenció al desempleo en el 1er trimestre del 2022 para la ciudad de Lima fue del 9,40 %, a diferencia de los otros 3 años anteriores en donde estuvo entre el 15,03 % y 18,02 % en los primeros trimestres de cada año. El clima organizacional es muy importante para tener un bajo índice de rotación de personal, así lo dijo Gestión (2018) referente a una encuesta hecha por Aptitus; en la que indicó que el 86% de los colaboradores tenían la intención de salirse de sus trabajos a raíz de un pésimo clima organizacional, un 81.00 % dijo que el clima organizacional era muy determinante para mejorar la productividad de sus funciones y un 19.00 % dijo que le daba igual.

Actualmente, se entienden como empresas competitivas a aquellas entidades cuya prioridad es propiciar el mejor clima laboral en el que los colaboradores sientan compromiso con la empresa y genere confianza con la misma.

El presente trabajo se hizo en una entidad reguladora en Lima, la que cuenta con distintos perfiles de trabajadores quienes algunos llevan muchos años, otros no tantos, con distintas funciones y contratados bajo distintos regímenes laborales; siendo el régimen con mayoría el D.L. 728 y el D.L. 1057 de igual forma cada régimen tiene diferentes beneficios y niveles remunerativos, lo que origina un mal clima laboral debido a las comparaciones entre colaboradores de uno y otro régimen.

De esta forma se formuló el problema general de la investigación: ¿De qué manera perciben el clima organizacional los colaboradores de una entidad reguladora en Lima, 2022?

Asimismo, se formularon los siguientes problemas específicos: (a) ¿De qué forma perciben el involucramiento laboral los trabajadores de una entidad reguladora en Lima en el año 2022?; (b) ¿De qué forma perciben la realización personal los trabajadores de una entidad reguladora en Lima en el año 2022?; (c) ¿De qué forma perciben las condiciones laborales los trabajadores de una entidad reguladora en Lima en el año 2022?; (d) ¿De qué forma perciben la comunicación los trabajadores de una entidad reguladora en Lima en el año 2022?; y, (e) ¿De qué forma perciben la supervisión los trabajadores de una entidad reguladora en Lima en el año 2022?

En la teoría, la investigación se justifica porque tomó en cuenta distintas teorías y argumentaciones respecto al clima laboral de los trabajadores.

A nivel pragmático, la investigación permitirá analizar la percepción del clima laboral en una entidad reguladora y de este modo contribuir beneficiosamente a la entidad. En base a las conclusiones se podrán implementar políticas que mejoren el clima organizacional para beneficio de los colaboradores.

Respecto a la metodología, el presente trabajo tendrá un enfoque cualitativo que nos permitirá examinar las siguientes categorías: realización personal, condiciones laborales, involucramiento laboral, comunicación, supervisión del clima laboral. Para eso nos respaldaremos en la entrevista de modo semiestructurada que permitirá mejorar el análisis del problema.

Según lo indicado el objetivo general es analizar cómo perciben el clima organizacional los colaboradores de una entidad reguladora en Lima en el año 2022.

Se plantearon como siguientes objetivos específicos: (a) Conocer de qué forma perciben el involucramiento laboral los colaboradores de una entidad reguladora en Lima en el año 2022; (b) Analizar cómo es que perciben la realización personal los colaboradores de una entidad reguladora en Lima en el año 2022; (c) Analizar cómo es que perciben las condiciones laborales los colaboradores de una entidad reguladora en Lima en el año 2022; (d) Analizar cómo es que perciben la comunicación los colaboradores de una entidad reguladora en Lima en el año 2022; (e) Analizar cómo es que perciben la supervisión los colaboradores de una entidad reguladora en Lima en el año 2022.

II. MARCO TEÓRICO

Para realizar este estudio, se investigaron distintas fuentes tanto nacionales como internacionales que son necesarias para comprender de mejor manera al problema, a continuación, mencionaré algunos antecedentes:

Internacionalmente, Perdomo (2021), en Colombia, realizó una investigación cualitativa fenomenológica con alcance descriptiva que tuvo como objetivo explicar la calidad de vida laboral en docentes universitarios, concluyendo que, respecto a las categorías de compromiso y motivación, se asociaban a la apreciación de la calidad de vida laboral.

Brake (2021), en Eindhoven, Países Bajos, hizo una investigación cualitativa descriptiva que tuvo como objetivo analizar sobre la cultura organizacional que perciben los trabajadores y la relación con la rotación de personal. El estudio concluyó que mientras más compromiso tengan los colaboradores repercute directamente a un mayor compromiso afectivo con la empresa y por ende se traduce en un menor índice de rotación de personal.

Sajed (2020) en Afganistán, hizo una investigación cualitativa descriptiva con el objetivo de analizar la percepción de los colaboradores de una entidad privada en relación al clima laboral y el nivel de satisfacción, en donde tuvo como conclusión que, para tener colaboradores más satisfechos en sus centros de labores, se debe fortalecer el clima laboral mediante políticas empresariales.

Santamaría (2020) en Ecuador, efectuó una investigación cuantitativa no experimental cuyo objetivo fue estudiar la influencia que tiene el clima organizacional con la satisfacción de los colaboradores de una empresa de mantenimiento y comercialización de bienes de oficina; concluyendo que existe una influencia significativa debido al comportamiento de los trabajadores respecto al compromiso y motivación.

En Irán, Rezaee et al. (2020), efectuaron una investigación que combina elementos cuantitativos y cualitativos con el objetivo de conocer el aporte que brinda el clima laboral a la satisfacción de los docentes de idiomas extranjeros; concluyendo que el clima influía negativamente en el nivel satisfacción de los profesores, esto a raíz de un mal liderazgo y la recarga laboral.

En Malasia, Estherweene et al. (2020), hicieron un trabajo de investigación con enfoque cualitativo utilizando el método etnográfico con el objetivo de conocer los efectos que tenía el liderazgo sobre el clima laboral de una institución del estado; concluyendo que en esa entidad había un liderazgo ineficiente; lo que evidenció una total falta de confianza entre los colaboradores del equipo haciendo que la administración sea pésima, no llegando a cumplir los objetivos anuales.

En Colombia para Arroyave y Ospina (2019), realizaron una investigación con metodología que combinan elementos cuantitativos y cualitativos bajo la modalidad de estudio de caso realizada con el objetivo de saber qué tipos de variables del clima organizacional pueden influir directamente en la satisfacción de los colaboradores para alcanzar los objetivos institucionales; en donde se concluyó que la satisfacción laboral es pieza fundamental para las instituciones y colaboradores que las forman, ya que cuando los colaboradores son felices, éstos estarán más conectados con la organización y con ello se tiene una alta probabilidad de lograr los objetivos trazados.

Alonjang (2019), en Camerún, realizó una investigación sobre el entorno laboral de los colaboradores. Tuvo como objetivo de investigación estudiar los efectos que tiene el entorno laboral sobre la productividad de los trabajadores en una entidad bancaria. El autor llegó a la conclusión que existen 2 factores fundamentales para progresar dentro de su institución: El desarrollo profesional y la formación académica, estos factores permiten que se les puedan asignar nuevas responsabilidades dentro de la organización, fomentando un vínculo cálido entre los colaboradores y la empresa, traduciéndose en el nivel de productividad de las áreas estudiadas.

De la misma manera, Moreno y Perez (2018) Colombia, hicieron una investigación con objetivo de estudiar la influencia de las relaciones interpersonales con el clima laboral de los trabajadores de una casa de estudios superior con el fin de mejorar la productividad de los mismos; concluyó en que es básica la comunicación de sus trabajadores y que afecta directamente al clima organizacional, lo que determinaron que se debió al trabajo en equipo y el nivel de amistad entre los colaboradores. Además, evidenciaron que existen problemas como la falta de liderazgo, la poca confianza de los jefes y el bajo nivel remunerativo.

A nivel nacional; Castillo (2021) efectuó un trabajo de investigación cualitativa del tipo básica en un colegio con el objetivo de analizar el clima organizacional para una mejor gestión pedagógica, en conclusión, él evidenció que para los profesores pesa más un reconocimiento que el factor económico y eso influiría favorablemente en la gestión pedagógica.

Saenz (2021) realizó una investigación cualitativa tipo básica con un diseño fenomenológico en donde tuvo como objetivo describir el nivel de compromiso de los colaboradores del Municipio de Chosica, concluyendo que los colaboradores se encontraban muy identificados con la entidad y tenían un óptimo nivel de cumplimiento de metas.

Villafuerte (2020) hizo una investigación con enfoque cualitativa basada en el método de estudio de casos, que tenía como objetivo estudiar el clima laboral y la productividad de una institución del estado, en donde se concluye que presentan un clima organizacional muy malo, que evidencia la falta de identificación con la entidad, como consecuencia se tiene una baja productividad y una abrumadora falta de cumplimiento de objetivos.

También, Clemente (2020) realizó una investigación cualitativa del tipo básica usando el método inductivo, que tuvo como objetivo estudiar la coordinación de una casa de estudios superior y su influencia en la identidad de los colaboradores administrativos, en donde concluye que necesariamente una eficiente gestión genera una sólida identidad laboral.

Del mismo modo Pinedo y Delgado (2020) ejecutaron un estudio cualitativo de diseño descriptivo cuyo objetivo fue saber la influencia que tenía el clima laboral para los colaboradores de una entidad pública, en donde se concluye que se deben aumentar los sueldos y bajar la carga laboral actuales pues ambos influyen directamente a la productividad de los colaboradores.

Bravo (2019) efectuó un estudio cuantitativo con método descriptivo de corte transversal correlacional con el objetivo de conocer el nivel de influencia que tiene el clima laboral en el nivel de satisfacción de los servidores públicos de una institución chiclayana del gobierno, en donde concluyó que dichos colaboradores se encontraban muy en desacuerdo con sus sueldos, línea de carrera y reconocimiento por parte de sus jefes.

Asimismo, Chero (2019) realizó un trabajo de investigación cualitativo del tipo básica con diseño hermenéutica interpretativa cuyo objetivo fue de implementar estrategias para que el personal directivo del colegio pueda fortalecer el clima laboral del centro de estudios, concluyendo que un planeamiento estratégico con base en los lineamientos de la entidad es la mejor solución para generar un buen clima laboral.

El concepto de clima organizacional propone algunas teorías, una de las más importantes es la de Likert (1968) quien decretó que “la forma en que se comportan los empleados en una empresa es originada, solo en parte, por la manera en que se desenvuelve la organización administrativa y las condiciones que ésta ofrece en base a sus valores, percepciones y esperanzas” (Brunet, 1997, p.28).

Según Rodríguez (2016) Likert fundamenta que en su teoría existen 3 aspectos que impactan en el clima laboral y que son el perfil de toda organización: (a) Causales: Son las que dirigen la evolución y transcendencia de la empresa. (b) Intermedias: Evalúan al “statu quo” de la organización, tomando en cuenta los conceptos de motivación, productividad y comunicación. (c) Finales: Se denomina así a aquellos elementos que nacen un como efecto desde las intermedias y causales, como por ejemplo la productividad, la ganancia y la pérdida.

Según Brunet (1997) señala que lo propuesto por Likert (1968) sobre la teoría del Clima Organizacional y sus sistemas de organización son las más acertadas y completas. Del mismo modo indicó que al interrelacionar los sistemas resultaron 2 clases de clima laboral y sub- sistemas: A) Clima organizacional autoritario, contiene al; (a.1) Sistema I - Autoritarismo Explotador: La Gerencia no tienen ninguna confianza con los colaboradores y las decisiones son absolutamente jerárquicas, la relación que tienen entre jefes y subordinados es basada en el miedo y desconfianza. (a.2) Sistema II - Autoritarismo Paternalista: Aquí las decisiones las toman los jefes de área y a veces mandos medios. Trabaja bajo un sistema de motivación a través de castigos o recompensas. B) Clima organizacional participativo que contiene al; (b.1) Sistema III - Consultivo: La Gerencia posee confianza con los colaboradores, las decisiones son tomadas por los jefes de área y a veces mandos medios. Trabaja bajo un sistema de motivación a través de ocasionales castigos o recompensas y la administración se basa en cumplimiento de objetivos, percibiéndose un ambiente constante. (b.2) Sistema IV – Participación en grupo: La Gerencia tiene completa confianza con los

colaboradores y la comunicación es vertical y horizontal. Los colaboradores están motivados, participan en el planteamiento de objetivos y sus cumplimientos; se basa en la confianza y amistad entre los subordinados y superiores.

Los sistemas I y II, hacen referencia a un clima totalmente cerrado, que normalmente corresponde a una absoluta burocracia. Los sistemas III y IV, hacen referencia a un clima abierto que caracteriza a una entidad eficiente que pone al factor humano como su principal activo.

Según Litwin y Stringer (1968), en su teoría señalan que el clima laboral reúne ciertas características del entorno en donde los trabajadores pueden percibirlos de forma directa como indirecta.

Dicha teoría se enfocó en detallar los aspectos relevantes y conceptos claves de clima y motivación para mejorar el desenvolvimiento de los colaboradores.

A fin de explicar el clima laboral actual de una empresa, consideraron 9 subcategorías; (a) Estructura: Se entiende a la forma de cómo los colaboradores de la institución perciben las políticas, reglas y obligaciones de la misma. (b) Apoyo: Se refiere al sentimiento de sentirse dentro de un equipo cohesionado con el fin de cumplir los objetivos. (c) Responsabilidad: Es la autonomía que tienen los colaboradores para desarrollar sus actividades rutinarias dentro de la institución. (d) Recompensa: igualdad en los sueldos por un excelente trabajo, no solo se refiere solo al incentivo en dinero sino también a una recompensa que impulse emotivamente al colaborador como una carta de felicitaciones del Gerente. (e) Calidez: Se refiere a las relaciones de todos los niveles de la institución, jefes, asistentes, auxiliares, etc. Y también el cómo se percibe el ambiente actual. (f) Riesgo: Se refiere a cómo se perciben los retos presentados en el día a día de los colaboradores y la forma en que se asumen para el cumplimiento de objetivos. (g) Conflicto: Es la reacción de los trabajadores frente a una situación nada favorable o crisis. (h) Estándares de desempeño: Se refiere a la forma en que perciben los objetivos y requerimientos del negocio referente al rendimiento del puesto. (i) Identidad: El nivel de involucramiento que tienen los colaboradores con los objetivos institucionales. (Acosta y Venegas, 2010).

Teoría de Pritchard y Karasick (1973), que sostiene que la investigación del clima laboral en principio se sostiene en 11 dimensiones: flexibilidad, remuneración, autonomía, relaciones sociales, estructura, rendimiento, estatus, innovación, conflicto y cooperación y motivación (Roa, 2004).

Palma (2004) realizó una evaluación del nivel de percepción del colaborador sobre clima organizacional, sentó sus bases en la teoría de Litwiin y Strinnger, considerando a que los factores que forman el sistema originan un clima organizacional sentado en base a las percepciones de las personas que comparten el mismo espacio físico. En dicho estudio se consideraron 5 factores del clima organizacional: realización personal, involucramiento laboral, condiciones laborales, supervisión, realización personal, y comunicación.

Clima laboral es descrito por Chiavennato (2011) como el entorno de forma interna de los colaboradores de una entidad que se encuentran conectados por la motivación que existe en el equipo. La motivación a la que se hace referencia, es a la estimulación de los miembros de la entidad en cuanto a resultados favorables o desfavorables. Es decir, en el momento que las necesidades son saciadas y no saciadas respectivamente, por ello se dice que el nivel de motivación del personal se verá fuertemente influenciado por el actual clima laboral.

Esquivel et al. (2020) indicó que el concepto de clima laboral depende del investigador y varía según la postura del mismo y además indicó que el colaborador se comportará condicionado a las circunstancias del entorno, por ende, no solo depende de la personalidad y autonomía, sino además de la forma en cómo se pueda llegar a sentir en su ambiente laboral. El clima organizacional es muy importante para el crecimiento de la institución; es por ello que los líderes deben entender la importancia tan grande en la que repercute el clima laboral.

Soto (2018), citado por Mora (2021), define al concepto de entorno organizacional a las relaciones que existen entre equipos de trabajo de una organización y que además forman parte de un mismo entorno físico en donde ejecutan sus respectivas actividades laborales.

Mendes (2006), citado por García (2009), describió al clima laboral como el resultado de varios procesos de interrelación laboral y social establecidos por los individuos en donde esos procesos se ven directamente influenciados por otro sistema de creencias, actitudes y valores internos.

Shneider y Barbera (2014), citadas por Nasser y Hossein (2018), tienen una definición del clima laboral como la forma en que percibe su entorno un colaborador y de lo que es capaz la empresa para alcanzar políticas, comportamientos, prácticas, recompensas y procedimientos.

Del mismo modo, Lenbeerg et al. (2015), citada por Duttra y Santos (2021), estableció al clima laboral como un conjunto de acciones frecuentes y constantes de emociones, comportamientos y aptitudes particulares que personalizan a la empresa o entidad.

La importancia del clima organizacional se fundamenta en la existente relación entre eficiencia y desempeño laboral de los colaboradores en las empresas, el manejo de un buen clima organizacional influye tanto en las actitudes, el nivel de satisfacción y la motivación del personal de manera individualizada. Todo esto se aúna con la propuesto por Engel et al. (2020) en donde menciona que siempre lo más importante de toda actividad se centra en los sentimientos y las conductas que toman las personas; asimismo Ye y Ananthakshmi (2017) referente a la influencia positiva de los colaboradores.

Para Moreno y Perez (2018) indicaron que muchas empresas no son más que un conjunto de humanos con creencias y comportamientos muy variados, esto permite una buena interrelación brindando unas óptimas condiciones para el clima laboral.

Según Sandoval (2004), quien fue citada por Galicia et al. (2017), referente al lado psicológico de la teoría, indicó que toda organización se ve reflejada a través de su clima laboral, que a su vez depende de las distintas personalidades de quienes la conforman y además de cómo ellos perciben este mismo clima laboral.

Se define a la percepción como la etapa en la que las personas interpretan lo que sus sentidos perciben a pesar que sean percepciones distintas a la propia realidad (Robbins y Judge, 2009).

Para Pupo et al. (2018) a pesar que todavía no se llega a conocer al cien por ciento todos los factores externos que influyen directamente al clima laboral, todos ellos son circunstanciales mientras la entidad se pueda adaptar a los mismos.

Según Robinns (1996) citada por Lima y Sarayasi (2017) menciona que existen factores externos e internos que influyen directamente al clima laboral:

Factores externos: Como la cultura, este factor se refiere a la ideología, normas sociales y valores que tiene cada colaborador. La Tecnología, que menciona sobre la adaptación a sistemas y métodos usados para mejorar el cumplimiento de objetivos y mejorar la productividad. La Educación, se refiere a los estudios alcanzados de los colaboradores. La Política, hace referencia a la postura ideológica del individuo frente al Gobierno de turno.

Factores internos: El Liderazgo, es fundamental ya que de este depende el éxito de la empresa, el líder juega un rol muy importante pues tiene que saber llegar e influir a los colaboradores a su cargo y así alcanzar las metas trazadas. La Toma de decisiones, es un factor que influye directamente en la productividad de la entidad ya que depende de una buena decisión solucionar problemas y/o alcanzar objetivos. La Comunicación, es vital en la empresa ya que con una buena comunicación se pueden conocer las necesidades de los colaboradores, así como transmitir los valores, misión y visión de toda la empresa. Las Relaciones interpersonales, hace referencia al nivel de comunicación e interrelación que tengan los trabajadores de la empresa. La Motivación, se entiende como un importante factor determinante que influye directamente en la conducta de los colaboradores.

III. METODOLOGÍA

3.1. Diseño y Tipo de investigación

Esta investigación es de tipo básica; a lo que Sanchez et. al. (2018) menciona que, se enfoca en buscar nuevos conocimientos y entender mejor de un tema o situación. Además, el enfoque es cualitativo, para lo que Hernández et al. (2004) precisó que el enfoque cualitativo es principalmente recolección de datos no medidos numéricamente. Asimismo, la investigación cualitativa se considera una investigación subjetiva por el origen de los resultados. (Alvarez-Gayou, 2003).

Asimismo, la presente investigación tiene el diseño de investigación descriptivo fenomenológico; que según Hernández y Mendoza. (2018) indican que dicho diseño se basa en las experiencias de los participantes.

3.2. Subcategorías, categorías, y matriz de categorización

Hernández y Mendoza. (2018) informan que las categorías son definidas por el autor de la investigación para organizar hallazgos relacionados con su investigación.

Para Straus y Corbins (2002), las categorías se nacen a partir de datos actuales representados por fenómenos, y su vez éstas son ideas analíticas derivadas de datos.

3.3. Escenario de estudio

La investigación se desarrolló en Lima, en una institución reguladora del estado peruano, la que cuenta con infraestructura confortable, segura e iluminada. En cuanto a los empleados, algunos de ellos llevan más de 10 años en la entidad y otros fueron incorporados recientemente. Todos ellos pertenecen a distintos regímenes en donde prevalece el 728 y el CAS.

A raíz de las funciones asignadas a la entidad, está formada en su mayoría por ingenieros, abogados y como profesionales de apoyo; a los administradores, contadores y personal técnico.

Álvarez - Gayou (2003) señala que, en cuanto a los escenarios de investigación, dijo que todos valían la pena ser estudiados ya que todos eran únicos y cada uno podía estudiar algún aspecto de la vida de la sociedad.

Respecto a la meticulosa selección de la población, en una investigación cualitativa es imprescindible seleccionar el perfil de los objetos de estudio en base a teorías o conceptos definidos ya cuando esté concretado se buscan individuos con los

caracteres necesarios a fin de narrar el fenómeno (Quecedo. y Castaño, 2002).

En esta investigación se seleccionaron a trabajadores de Lima de la entidad reguladora, absolutamente todos tienen más de 3 años en la entidad y pertenecen al régimen CAS y 728; no se incluyeron cargos directivos ni terceros.

La respectiva información se obtuvo a base de entrevistas hechas a los colaboradores seleccionados, lo que nos permitió conocer la percepción a profundidad que tienen respecto al clima laboral de la organización.

Tabla 1

Colaborador, modalidad de contratación y tiempo de servicios

Colaborador	Tipo de contrato	Tiempo
Colaborador 1 (E1)	728	15 años
Colaborador 2 (E2)	728	20 años
Colaborador 3 (E3)	CAS	8 años
Colaborador 4 (E4)	CAS	4 años
Colaborador 5 (E5)	CAS	7 años
Colaborador 6 (E6)	CAS	3 años

Nota. Elaboración propia

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se usó la entrevista y el análisis documental. Además, se utilizó como instrumentos a la ficha de análisis documental y la guía de entrevista.

Para Folgueiras (2016), describe a la entrevista como una técnica utilizada para la investigación científica que sirve para recopilar información. Puede ser no estructurada o profundizada, semiestructurada y estructurada.

En cuanto al análisis documental se utiliza en metodologías cualitativas y es definido como un análisis de contenidos que se encuentran en fuentes documentales, de las cuales se extrae y organiza, clasifica y analiza la información más importante de acuerdo con los objetivos del investigador (Sánchez et al, 2018).

En esta investigación se usaron entrevistas semiestructuradas preparadas previamente. La entrevista abierta por Folgueiras (2016) es definida como la que puede expandir información obtenida de respuestas anteriores.

3.5. Procedimientos

En cuanto a recolección de datos se coordinó previamente con los colaboradores involucrados para describir a los sujetos y obtener su consentimiento para participar en el estudio a través del consentimiento informado; formalizado a través de un formulario.

Después de obtener el consentimiento, debido a las distintas modalidades de trabajo (teletrabajo, mixto y presencial), se realizó una reunión virtual con cada miembro del personal para realizar una entrevista con preguntas semiestructuradas preparadas con fines de la investigación. Posteriormente será transcrito gracias al consentimiento del informado.

De igual manera, para analizar los datos se realizó la triangulación de los datos recolectados como resultado de las entrevistas y el posterior análisis de documentos para luego escribir las recomendaciones y conclusiones del estudio.

Richardson (1977), define a la triangulación como el producto de múltiples realidades refractadas simultáneamente, por lo cual se combinan prácticas metodológicamente múltiples, materiales empíricos, perspectivas y observadores, con lo que se permite que un estudio particular sea mejor comprendido, con mayor rigor, profundidad y riqueza.

3.6. Rigor científico

Según Hernández y Mendoza (2018), el rigor científico en la investigación cualitativa incluye criterios de confiabilidad, transmisión y confirmación.

Alvarez - Gayou (2003), señala que la definición de rigor científico responde a las preocupaciones sobre la credibilidad y certeza de la investigación realizada. Esto será posible cuando solo si se utilizan los mejores métodos y se hacen las preguntas correctas de acuerdo con las referencias verificadas, si la información obtenida es confiable, si la teoría usada es apropiada y si la interpretación de los datos fue previamente verificada.

Lincoln y Guba (1985), señalan que respecto a la indagación naturalista deben ser juzgadas bajo 3 criterios: a) La conciencia reflexiva acerca de su propia perspectiva, b) la apreciación de las perspectivas de los demás, y c) valores en los que se sostienen.

Queda clara la relevancia que tiene el rigor científico en una investigación cualitativa, con esto se buscará conocer si la investigación cumple o no cumple con el rigor científico a través de la adecuada selección de individuos conocedores del ámbito estudiado.

3.7. Método de análisis de datos

Los datos resultantes de las entrevistas se codificaron y organizaron para el análisis de las respuestas de los trabajadores a través del programa ATLAS.ti.

Dado que es un estudio cualitativo, se trianguló la información resultante de las entrevistas y el análisis documental.

Lopezosa et al. (2022), los resultados que nos da la herramienta de ATLAS.ti son un conjunto de reportes asociados con los parámetros de codificación con el fin del análisis de las entrevistas. Dichos reportes son el aglomerado de aportes de las personas a las que fueron entrevistas respecto al concepto bajo estudio. Asimismo, se indican que dichos aportes permiten además analizar la disparidad y el contraste entre las opiniones, las coincidencias o las distintas formas de pensar de los entrevistados.

La triangulación se refiere al estudio de un mismo fenómeno utilizando diferentes fuentes de información. Esto se aplica a la investigación cualitativa, que intenta combinar varios enfoques que explican un mismo fenómeno para generalizar y confirmar resultados (Sánchez et al., 2018).

3.8. Aspectos éticos

Esta investigación se realizó de acuerdo con el Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo, teniendo en cuenta la aplicación de principios éticos en el estudio de autonomía, beneficencia, inocuidad y justicia.

Se aplicó el principio de autonomía porque los empleados que participaron de la entrevista fueron informados a través del registro de conocimiento informado en donde podrían retirar su participación en el momento que ellos eligieran.

Beneficencia, porque con la investigación se pretende beneficiar al personal de la institución objeto de estudio.

No maleficencia, ya que quienes fueron entrevistados se les enviará un formulario de consentimiento para participar, por lo que, con el fin de proteger su identidad e integridad, sus nombres se mantendrán confidenciales y se

reemplazarán por un número o código de entrevistado.

Justicia, debido a la metodología usada en el estudio, no participaron todos los empleados de la empresa, pero se respetó en lo posible, la aplicación de los principios.

En cuanto a las referencias y citas, se tomó en cuenta la séptima edición de las Normas APA; respetando de este modo la autoría de estas. Asimismo, se verificó la autenticidad de este estudio y su nivel de coincidencia con otros trabajos.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados del estudio realizado, se basaron en 5 categorías: Realización personal, condiciones laborales, involucramiento laboral, comunicación y supervisión.

Figura 1

Análisis exploratorio de entrevistas



Nota. Elaboración propia a través de *ATLAS.ti* versión 9 (2023)

Este conjunto de palabras demuestra que la mayor coocurrencia gira en torno al trabajo. La perspectiva de los entrevistados refiere al trabajo en equipo, a la actitud de los jefes o líderes que tienen con ellos respecto a su día a día. Incluso se siente muy arraigado el sentimiento de pertenencia con la institución ya que como mostramos en los resultados, a pesar de tener algunas actitudes negativas con la misma, siempre se resalta la reputación positiva que tiene la institución y el orgullo laboral que genera pertenecer a ella.

Figura 2.

Objetivo General

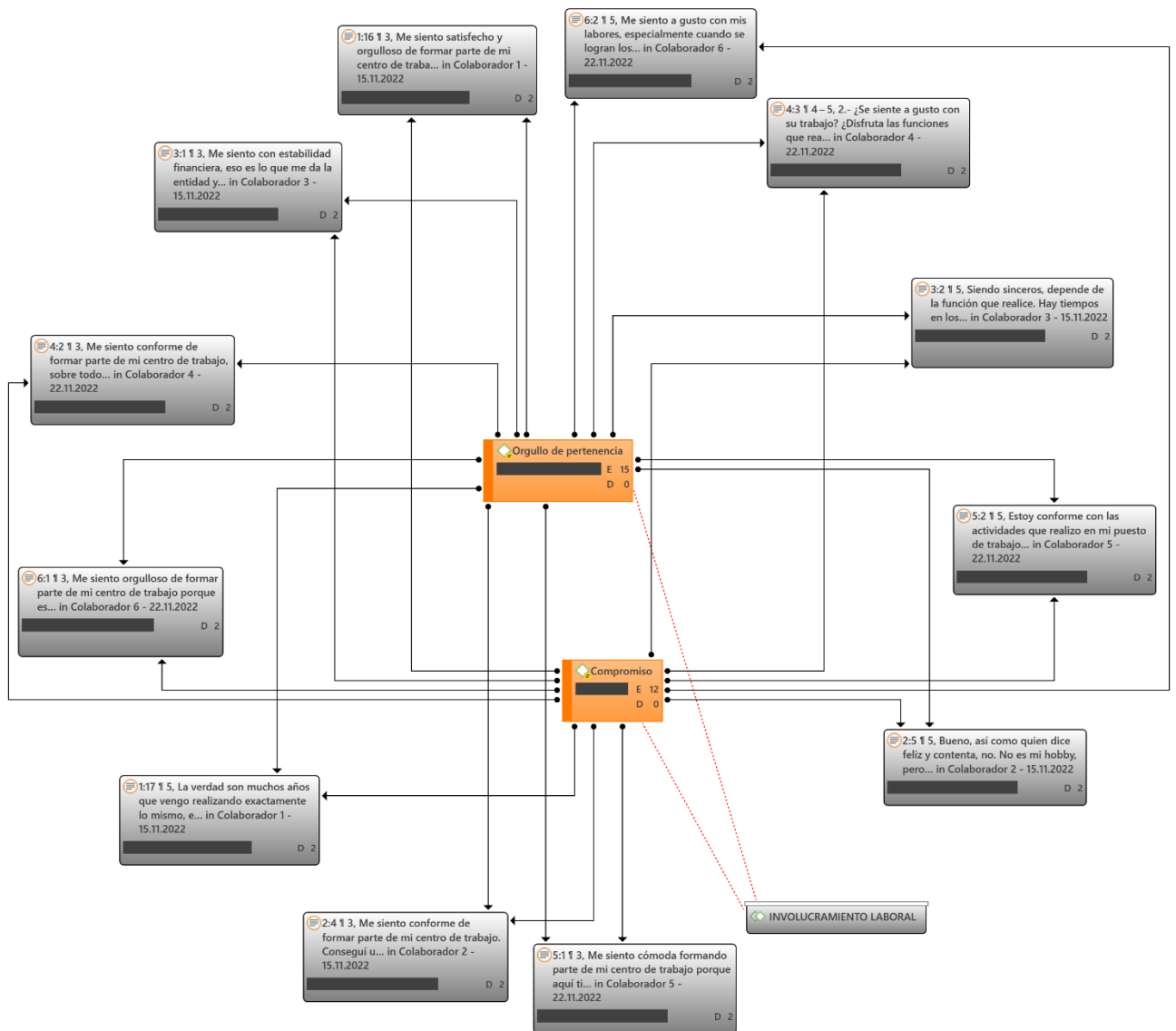


Nota. Elaboración propia a través de ATLAS.ti versión 9 (2023)

El principal objetivo del estudio fue analizar cómo perciben el clima organizacional los colaboradores de una entidad reguladora, Lima 2022, en base a las entrevistas se supo que los trabajadores se sentían bien y algunos sentían orgullo de trabajar en la institución, dejando en evidencia un alto involucramiento laboral, al mismo tiempo se tienen trabajadores que por el tiempo que vienen realizando una función, no se encuentran felices, dichos resultados tienen semejanza con la investigación de Clemente (2020), en donde indicó que para obtener una sólida identidad institucional, era imprescindible la gestión administrativa eficiente.

Figura 3

Objetivo Específico 1



Nota. Elaboración propia a través de *ATLAS.ti* versión 9 (2023)

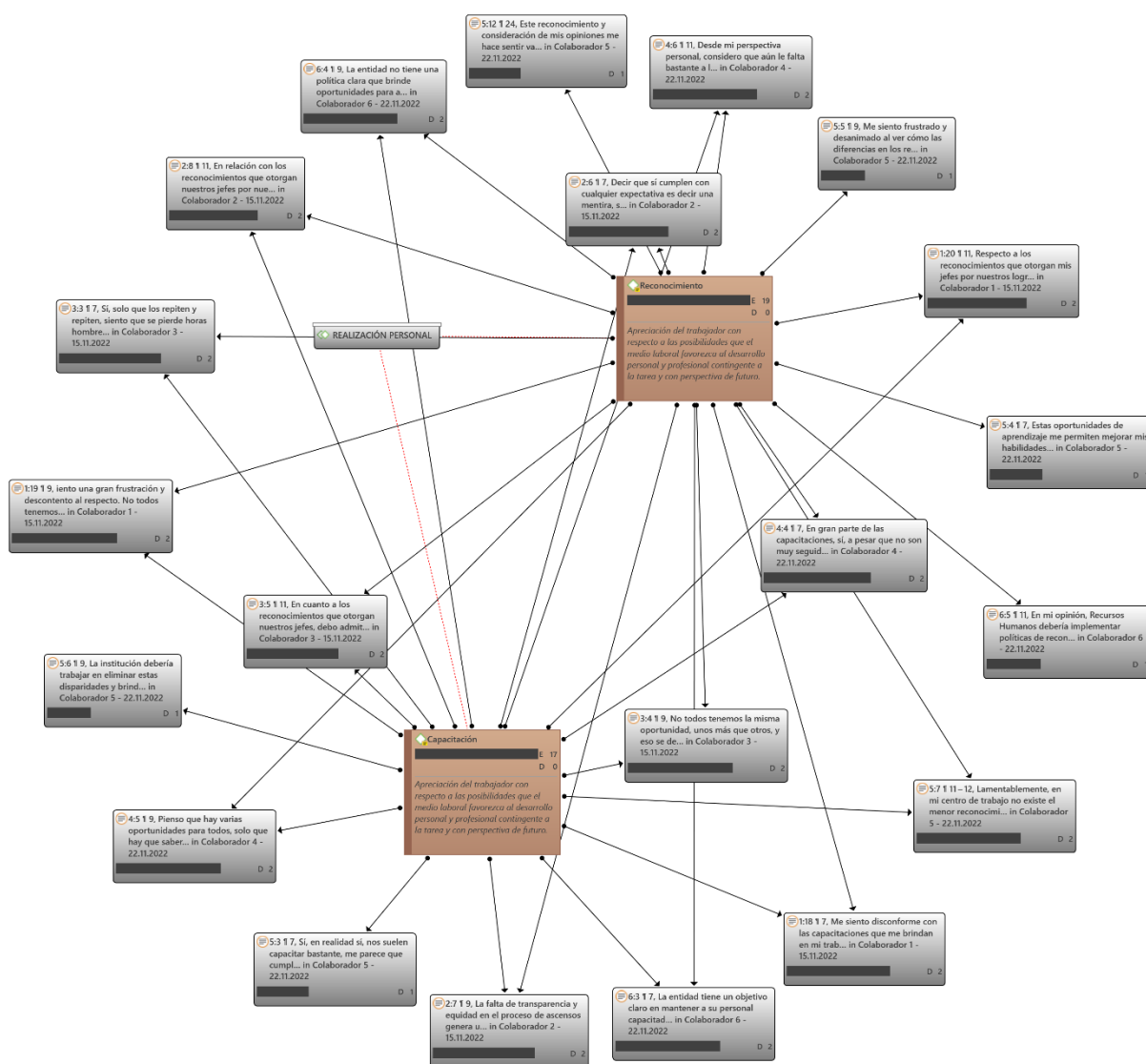
Frente al objetivo específico uno, referido a analizar cómo perciben el involucramiento laboral los colaboradores de una entidad reguladora, Lima 2022, se tiene que los trabajadores entrevistados mencionaron que si bien es cierto se sentían cómodos, contentos y orgullosos de trabajar para la entidad, también expresaron que no estaban motivados ya que la gran mayoría siguen teniendo las mismas funciones durante años y sentían que sus sueldos ya no están acorde al mercado.

En la investigación de Saenz y Brakke (2021) quedó evidenciado que uno de los colaboradores tenía un alto grado de identificación con la entidad y que además evidenciaron una alta lealtad con la institución; dichos resultados

armonizan la investigación de Mugua (2020); todo lo opuesto con lo obtenido por Villafuerte y Santamaría (2020) en donde se concluyó que los colaboradores de dicha institución tenían un bajo nivel de identificación institucional.

Figura 4.

Objetivo Específico 2



Nota. Elaboración propia a través de ATLAS.ti versión 9 (2023)

Frente al objetivo específico dos, referido a analizar cómo perciben la realización personal los colaboradores de una entidad reguladora, Lima 2022, se supo en base a la entrevista que los trabajadores actualmente piensan que respecto a las actualizaciones o capacitación les son satisfactorias, sin embargo, no son tan a fin respecto a sus objetivos o metas institucionales. De la misma forma, expresaron que si bien es cierto existe una ley SERVIR, internamente el ascenso no tiene un sistema definido. Ellos sienten que escalar dentro de la

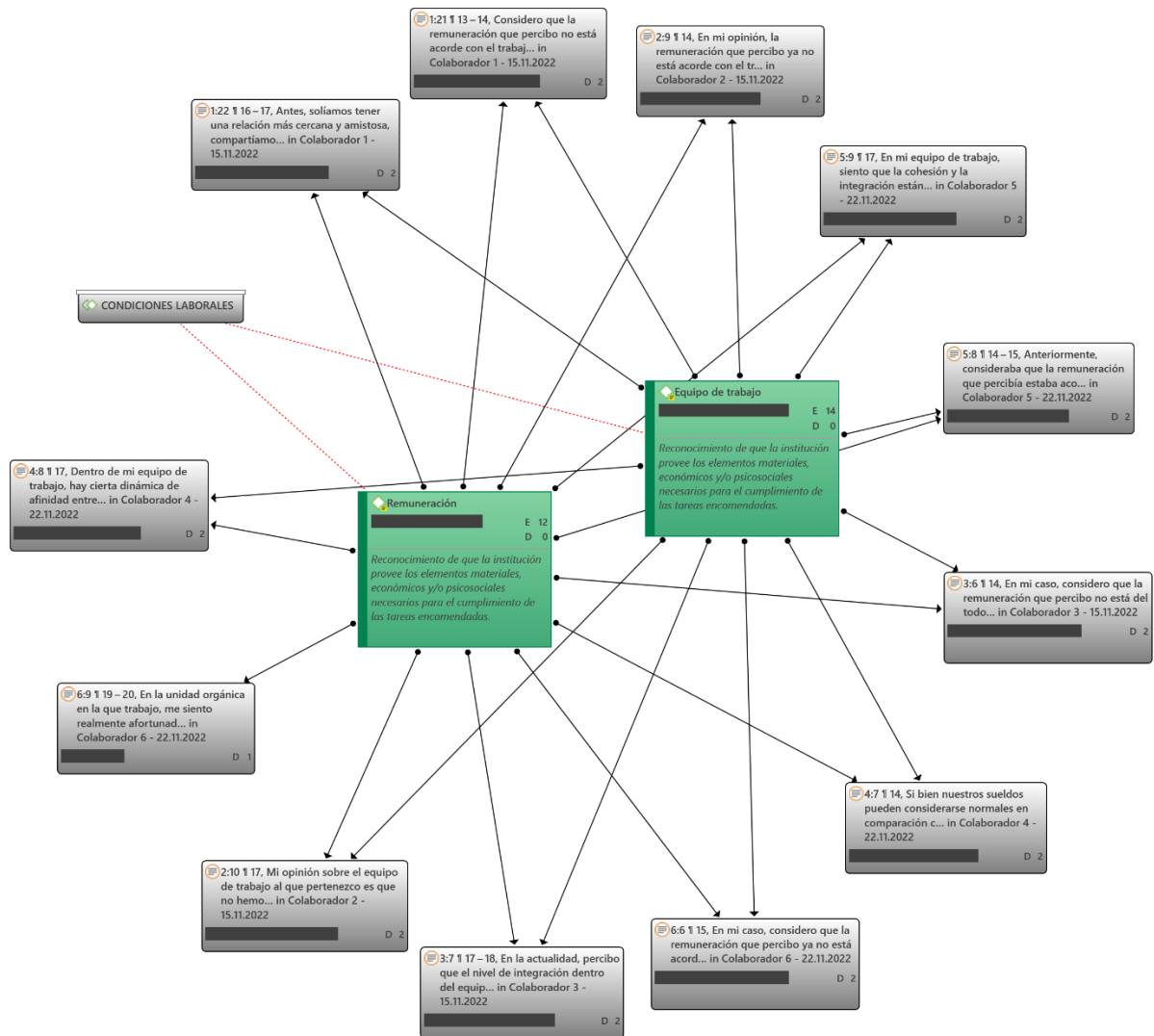
institución a puestos con un nivel jerárquico mayor, es imposible; y que actualmente muchos de esos puestos se encuentran ocupados por colaboradores que no siempre cumplen con lo que piden las bases del concurso. Esto los desmotiva, aunado a la idea que se tiene del no reconocimiento por logros o metas obtenidas individualmente, genera cierta disconformidad con la entidad.

Se pudo ver el sentir negativo que tenían los servidores públicos respecto a la realización personal, señalando que es muy necesaria la implementación de un programa eficiente de capacitaciones, así también un programa de reconocimiento y una escala de ascensos que vayan alineados a la estricta meritocracia reglamentada por SERVIR.

Es por ello que se puede decir que los resultados se asemejan lo dicho por Alonjang (2019) en Camerún respecto al desarrollo y formación profesional que hacen al trabajador progresar, haciendo posible que logre otras responsabilidades y las asuma con éxito. Asimismo, se debe impulsar una excelente relación funcional entre los directivos y los trabajadores de menor rango, aunado con ello se tiene lo obtenido por Castillo (2021) que evidenció el sentir de los profesores respecto al reconocimiento que tenían por su labor a través del respeto de la comunidad, lo que influye positivamente en beneficio de los estudiantes.

Figura 5.

Objetivo Especifico 3



Nota. Elaboración propia a través de *ATLAS.ti* versión 9 (2023)

Frente al objetivo específico tres, referido a analizar cómo perciben las condiciones laborales los colaboradores de una entidad reguladora, Lima 2022, se supo que, respecto a los sueldos, los trabajadores indicaron que, desde hace varios años, el sueldo no aumentaba a pesar de la inflación anual y a pesar que la canasta familiar aumenta año tras año. Esto hace que el ingreso les alcance cada vez para comprar menos cosas. Sobre todo, cuando hay nuevos ingresos con sueldos muchos mayores y sin tener toda la experiencia y estudios que los colaboradores actuales. Además, debido al COVID 19, la integración del equipo ha disminuido considerablemente, ya que solo se comunican para conformar equipos de trabajos haciendo las relaciones laborales frías, lo que genera un mal clima laboral.

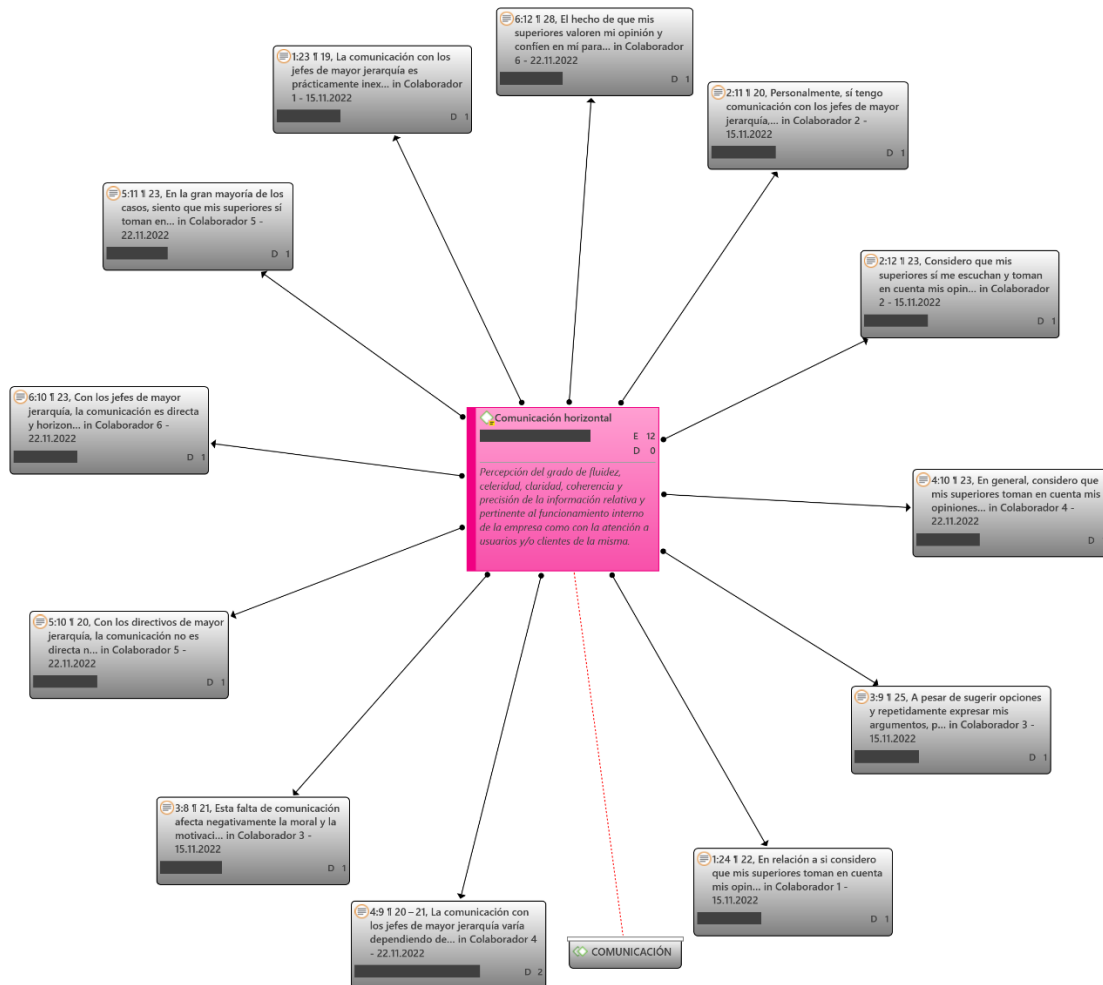
Los trabajadores objeto de estudio, sienten un mal clima organizacional afectado principalmente por los sueldos que, según lo manifestado, necesitan actualizarse, sumado a la poca integración existente entre los colaboradores, se asemeja con lo evidenciado por Lozano (2019), el estudio se hizo a colaboradores de una farmacéutica en donde se concluyó que los colaboradores se sentían insatisfechos por el paupérrimo sistema de comisiones en sus pagos mensuales. De igual forma con lo obtenido en la investigación de Bravo (2019) se encontró que los colaboradores no estaban de acuerdo con el reconcomiendo, comisiones, sueldos y condiciones laborales.

Del mismo modo, con respecto a condiciones laborales los resultados armonizan con Arroyave y Ospona (2019) quienes indicaron que a más condiciones laborales favorables para los trabajadores, mayor sentido de pertenencia y vínculo tendrán con la institución, de igual forma, Pinado y Delgado (2020) indicaron que en toda organización empresarial y no empresarial, deben crearse políticas internas en donde puedan estudiarse y mejorar constantemente las remuneraciones y/o carga laboral para ser más competitivos.

Asimismo, Alonjang (2019) indicó que potenciar a los equipos laborales, generará un considerable incremento en la productividad de cada colaborador y además en la disminución de quejas por parte de los colaboradores.

Figura 6.

Objetivo Específico 4



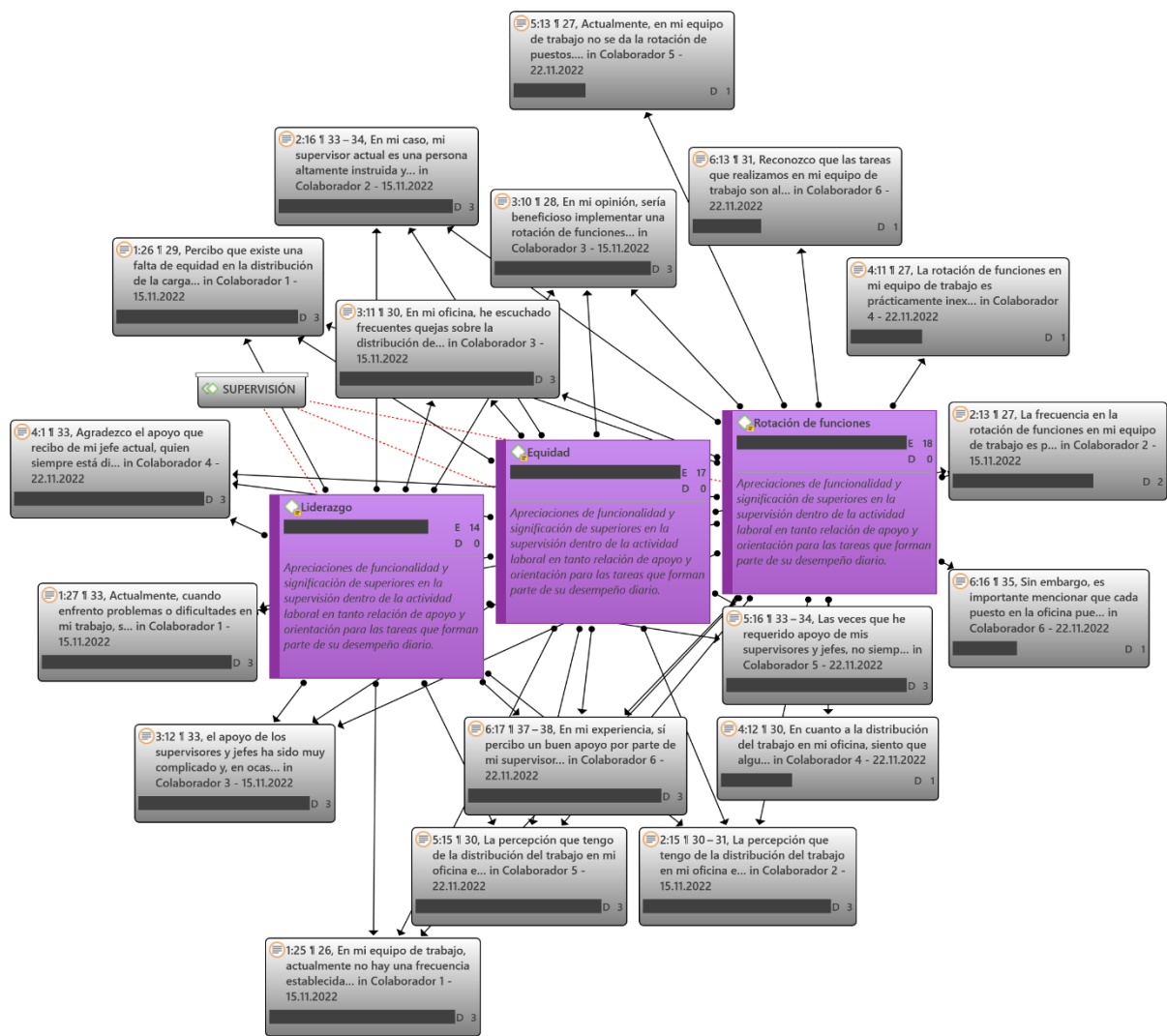
Nota. Elaboración propia a través de *ATLAS.ti* versión 9 (2023)

Frente al objetivo específico cuatro, referido a analizar cómo perciben la comunicación los colaboradores de una entidad reguladora, Lima 2022, se supo que los trabajadores indicaron su perspectiva referente a la comunicación con directivos o jefes de mandos altos. Ellos mencionan que no existe una comunicación constante entre el Gerente o Directivos hacia los de mando medio o bajo. Si bien es cierto, forma parte de la estructura orgánica y organizacional de la entidad, sienten que, en comparación de otras entidades, los directivos no se preocupan o ni siquiera hacen el intento de generar esa cercanía que ven en otras instituciones, generando indiferencia en el clima laboral. Además, indicaron que, respecto a los jefes inmediatos, ellos sí están prestos a escucharlos y tomar en cuenta sus sugerencias, eso contribuye a “recomponer” un poco el clima laboral, generando confianza en el colaborador y sentido de pertenencia.

Se evidenció que la comunicación por parte de los jefes de mayor rango o gerentes hacia el personal de mando intermedio o bajo es prácticamente nula, no obstante, con los jefes inmediatos y supervisores la situación cambia. La comunicación se hace de manera horizontal y eficiente lo que genera una percepción de confianza y satisfacción; esto armoniza con los resultados de Charry (2018) que se llega a la conclusión que la comunicación interna era insuficiente. Discrepando con los resultados de Moreno y Perez (2018), en donde indicaron que la variable de comunicación influye proporcionalmente al clima organizacional, lo que generó que los trabajadores manifestaran su alta motivación al logro de objetivos.

Figura 7.

Objetivo Específico 5



Nota. Elaboración propia a través de ATLAS.ti versión 9 (2023)

Frente al objetivo específico cinco, referido a analizar cómo perciben la supervisión los colaboradores de una entidad reguladora, Lima 2022, se supo que, con el fin de conocer la percepción de la supervisión en los colaboradores, ellos indicaron que debe implementarse la rotación de puestos de trabajo, eso ayudará bastante en la formación 360 que debe tener todo profesional del área, ya que esto ayudará en, por ejemplo: suplir un descanso médico, licencias, permisos, etc. Ya que, al conocer todo el proceso, tranquilamente puede hacerlo algún compañero del trabajo. Además, indicaron que la carga laboral no está equilibrada, hay colaboradores que tienen muy poco trabajo en comparación de sus colegas con el mismo puesto, pero diferente régimen laboral, por lo que concluyen que la distribución de carga laboral se basa en posibles relaciones

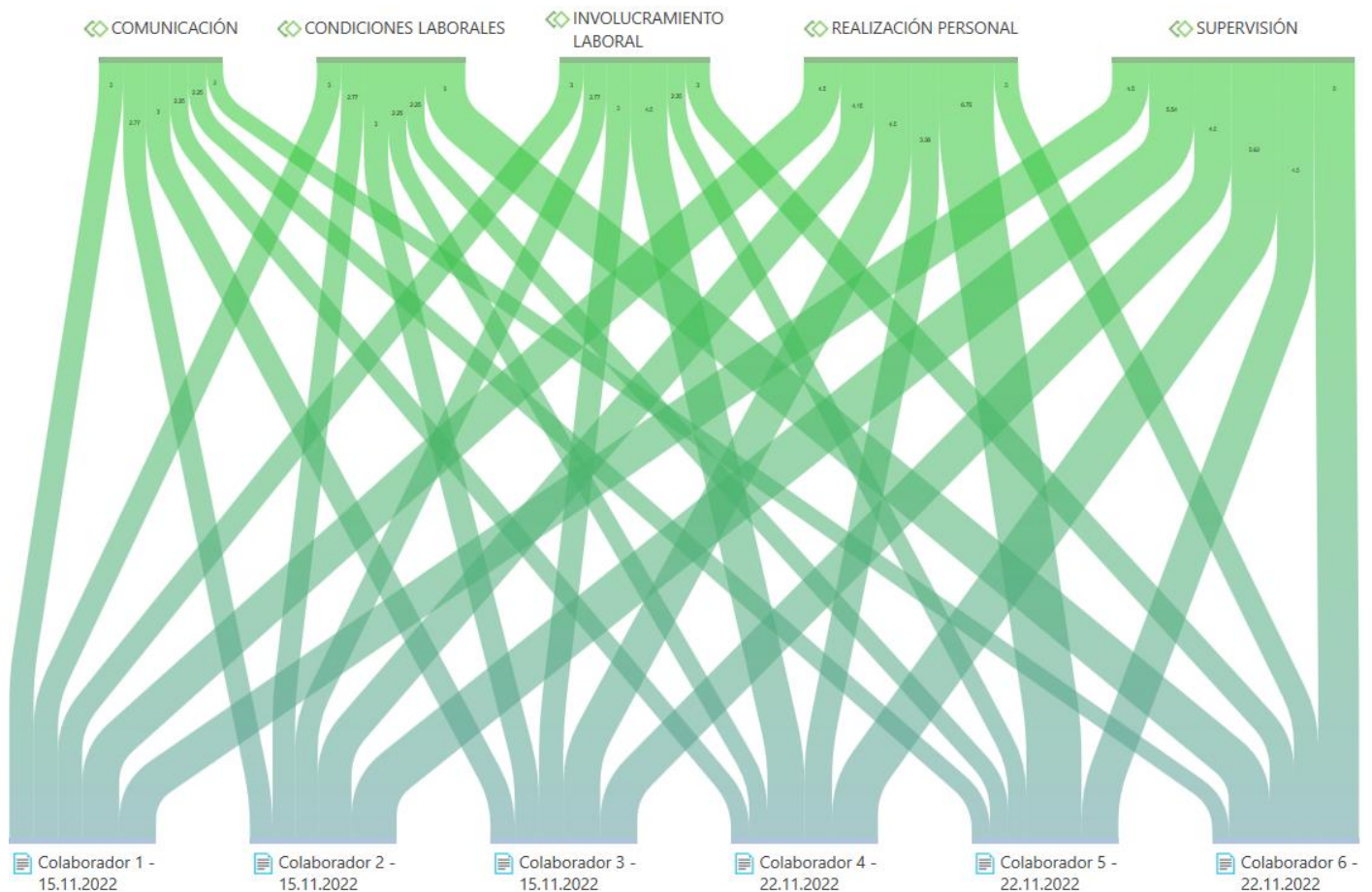
amicales.

Los trabajadores también indicaron que la rotación de puestos o funciones era prácticamente inexistente, a pesar que según ellos, es determinante para elevar el nivel de satisfacción y fortalezas laborales.

Del mismo modo los colaboradores objetos de estudio perciben una desproporcional diferencia en la distribución de carga laboral, y también respecto al apoyo esporádico de los supervisores o jefes; esto armoniza con los resultados de Estherweene et al. (2020) quienes investigaron sobre los efectos del líder en el clima organizacional y cuya conclusión fue un inadecuado liderazgo con excesos lo que destruyó la confianza de los colaboradores, por su lado Espinoza (2018) concluyó que las entidades de hoy en día exigen como habilidad blanda a los gerentes modernos, la preocupación por sus colaboradores. Rezaae et al. (2020) tuvo como conclusión que el escaso o inexistente liderazgo en una organización impacta negativamente en el clima organizacional. Muy opuesto a lo que Chero (2019) dijo sobre la eficiente distribución de pendientes y carga laboral impactara positivamente al clima laboral

Figura 8.

Diagrama Sankey



Nota. Elaboración propia a través de *ATLAS.ti* versión 9 (2023)

En este diagrama Sankey, se aprecia que los diferentes colaboradores entrevistados han coincidido en el tema de supervisión, no obstante, vemos que se han comportado de distintas formas respecto a las categorías del estudio cualitativo y el desenvolvimiento de los mismos. Asimismo, se toma en cuenta que el ancho de las líneas representa la coocurrencia de los códigos por grupos de documentos, siendo la mayor del colaborador 5 con la categoría Realización personal y la de menor coocurrencia la categoría de Comunicación.

Figura 9.

Tabla de coocurrencia

Tabla código-documento												
	1: Colaborador 1 - 15.11.2022 12	2: Colaborador 2 - 15.11.2022 13	3: Colaborador 3 - 15.11.2022 12	4: Colaborador 4 - 22.11.2022 15	5: Colaborador 5 - 22.11.2022 16	6: Colaborador 6 - 22.11.2022 17	Totales					
COMU... 1 12	3 19.65% 16.67%	2.77 18.14% 15.38%	3 19.65% 16.67%	2.25 14.74% 12.50%	2.25 14.74% 12.50%	2 13.10% 11.11%	15.27 100.00% 14.14%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
CONDI... 2 15	3 16.67% 16.67%	2.77 15.16% 15.38%	3 16.67% 16.67%	2.25 12.32% 12.50%	2.25 12.32% 12.50%	5 27.78% 27.78%	18.27 100.00% 16.92%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
INVOL... 2 15	3 16.67% 16.67%	2.77 14.95% 15.38%	3 16.67% 16.67%	4.5 24.30% 25.00%	2.25 12.15% 12.50%	3 16.20% 16.67%	18.52 100.00% 17.15%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
REALIZ... 2 21	4.5 25.00% 17.12%	4.15 23.08% 15.81%	4.5 25.00% 17.12%	3.38 18.75% 12.84%	6.75 37.50% 25.69%	3 16.67% 11.42%	26.28 100.00% 24.33%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
SUPER... 3 24	4.5 25.00% 15.17%	5.54 30.77% 18.67%	4.5 25.00% 15.17%	5.63 31.25% 18.96%	4.5 25.00% 15.17%	5 27.78% 16.86%	29.66 100.00% 27.47%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Totales	18 100.00%	18 100.00%	18 100.00%	18 100.00%	18 100.00%	18 100.00%	108 100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Nota. Elaboración propia a través de *ATLAS.ti* versión 9 (2023)

Lo mismo ocurre con la tabla de coocurrencia en donde se aprecian distintos valores para cada colaborador entrevistado, vemos que los colaboradores 1 y 3 tuvieron mayor coocurrencia con la categoría de Realización personal y Supervisión, los colaboradores 2, 4 y 6 tuvieron mayor coocurrencia con Supervisión a diferencia del colaborador 5 quien tuvo mayor coocurrencia con Realización personal.

V. CONCLUSIONES

Primera

El trabajo de investigación ha evidenciado que las entidades del país, en lo relacionado a clima organizacional, todavía tienen mucho por mejorar, desde la transparencia en sus procesos de selección de colaboradores hasta el sueldo que ganan que se viene estancando más cada año que pasa. De acuerdo a la información suministrada por los colaboradores, ello es producto de falta de una política general por parte de Recursos Humanos de la institución.

Segunda

El trabajo de investigación ha evidenciado que las entidades del país, en lo relacionado a involucramiento laboral, deben contar con colaboradores involucrados con su trabajo diario y cumplimiento de metas, asimismo deben estar muy motivados para poder lograr el servicio al ciudadano tan requerido hoy en día en las instituciones públicas. De acuerdo a la información obtenida de las entrevistas, ello se puede lograr promoviendo la nueva carrera de servidores civiles por parte de SERVIR.

Tercera

En relación a la realización personal, si bien es cierto la ley SERVIR todavía no es implementada por gran parte de las instituciones, la entidad reguladora objeto de estudio se preocupa por no hacer sentir esa diferencia entre sus 3 regímenes laborales. No obstante, gracias a las entrevistas se sabe que los programas de capacitación son muy poco coordinados y divulgados para todos sus colaboradores.

Cuarta

Respecto a las condiciones laborales, se supo que el personal se siente desmotivado porque a lo largo de su trayectoria en la entidad o a pesar de haber tenido logros no han sido reconocidos por sus jefes inmediatos o Gerentes de Unidad, aunado a esto, se evidencia que los ascensos son casi nulos y en base a los resultados de las entrevistas vemos que no son tan meritocráticos.

Quinta

Respecto a la comunicación siendo un concepto muy valorado en el clima laboral, se evidencia que existe una muy buena comunicación horizontal entre los pares y jefes inmediatos, no obstante, con los jefes de mayor jerarquía no sucede lo mismo, hay poca o nula comunicación.

Sexta

En referencia a la supervisión, se evidencia que a raíz de un poco o prácticamente inexistente rotación de los colaboradores, éstos se han sobre especializado en sus labores, lo que no permite que aprendan nueva normativa y procedimientos, aunado a la mala distribución del trabajo haciéndolo nada equitativa, ha generado una gran insatisfacción.

VI. RECOMENDACIONES

Primera

En base al estudio se evidenció una poca satisfacción en el clima laboral, sin embargo, los colaboradores se encuentran muy involucrados y orgullosos de pertenecer a la institución. Se recomienda al área de RRHH implementar inmediatamente políticas correctivas respecto a dichos puntos débiles.

Segunda

En relación a Involucramiento laboral y en base al estudio se evidenció un fuerte nivel de identificación y compromiso con la entidad, se recomienda implementar eventos de integración para que puedan cohesionarse aún más.

Tercera

Respecto a la Realización personal, se recomienda un programa de reconocimiento personalizado a los colaboradores, se deberá tomar en cuenta los logros obtenidos según la función que desempeñan. Se propone que estos reconocimientos sean a través de correos institucionales masivos, cartas firmadas por el Gerente de Área o comunicaciones directa con el colaborador.

Cuarta

En base a Condiciones Laborales, se evidencia que el aspecto remunerativo es un factor muy importante e influyente en el clima laboral, el área de RRHH y Presupuesto deben evaluar las escalas actuales y actualizar, según sea el caso, los sueldos y/o o retribuciones actuales de los colaboradores.

Quinta

En base a Comunicación, se recomienda además adoptar medidas para promover la buena comunicación vertical y

horizontal que necesita actualmente la institución, enfocados en los jefes de mayor jerarquía y el resto de la institución.

Sexta

Respecto a Supervisión, se recomienda ejecutar un estudio sobre la factibilidad de rotación de funciones con el fin de adquirir nuevos conocimientos en los colaboradores, así como nuevas experiencias. Esto aumentaría el clima organizacional, mejoraría la efectividad, satisfacción y productividad de los trabajadores.

REFERENCIAS

- Acosta, B. y Venegas, C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. *Revista de investigación en psicología*, 13(1), 163–172.
DOI: <https://doi.org/10.15381/rinvp.v13i1.3744>
- Alonjang, L. (2019). *Workplace environment and employee performance in two selected microfinance institutions in Bambili, Cameroon* [Thesys of master, Kapamala International University].
<https://ir.kiu.ac.ug/bitstream/20.500.12306/4722/1/ALONJANG%20LOIS%20SIRIWAH.pdf>
- Álvarez-Gayou, J. (2003) *Como hacer investigación cualitativa - Fundamentos y metodología (1ª edición)*. Paidós mexicana S.A.
- Arroyave, C. y Ospina, Y. (2019). Factores de clima organizacional y satisfacción de los colaboradores en relación con los objetivos organizacionales. *Colección académica de ciencias estratégicas*, 6 (1), 24-46.
https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9383/Clima_organizacional_objetivos_organizacionales.pdf?sequence=1
- Brakkee, N. (2021). *The Influence of Organizational Climate on Employees' Job Crafting Behaviors, Engagement, Affective Commitment and Turnover Intention within ASML*. [Thesis of Master, Eindhoven University of Technology].
https://pure.tue.nl/ws/portalfiles/portal/174233054/Master_Thesis_Nienke_Brakkee.pdf
- Bravo , M. (2019). *Influencia del Clima Organizacional en la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la red de servicios de salud Chiclayo, 2018*. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo].
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/29572/Bravo_SMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Brunet, L. (1997). *El clima de trabajo en las organizaciones definición, diagnóstico y consecuencias*. Mexico. Editorial Trillas.

- Castillo, C. (2021). *Clima organizacional para mejorar la gestión pedagógica de una institución educativa de la región La Libertad - 2021* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/72941/Castillo_TCL-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chávez, C. (2015). *Diccionario de recursos humanos. Técnicas organizacionales y teorías administrativas. 1era. ed.* Editorial Brujas.
<https://www.digitaliapublishing.com/visor/39625>
- Chero, J. (2019). *Fortalecimiento del clima organizacional en la Institución Educativa: Aportes del liderazgo directivo* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/64493/Chero_FJO-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración. (7ª. ed.)*. McGraw-Hill Interamericana.
<https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos - El capital humano de la organizaciones*. Mac Graw Hill.
https://administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato%20-%20EL%20TALENTO%20HUMANO%202011.pdf
- Clemente, J. (2020). *Percepciones sobre gestión administrativa e identidad organizacional de trabajadores administrativos de la Dirección General de Administración de la UNALM-2019* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/48486/Clemente_CJA-SD.pdf?sequence=8&isAllowed=y
- Corichi, A., Hernández, T. y García, M. (2013). El clima organizacional: un factor clave de éxito, que debe evaluarse de manera permanente en las empresas. *Boletín científico de la ciencias económico administrativas*, 2(3).
<https://doi.org/10.29057/icea.v2i3.62>

- Del Pino, E. (2012). *Trabajo en equipo: consigue en tu empresa un equipo ganador*. Editorial Fundación Confemetal.
<http://119.8.145.208/owncloud/index.php/s/nKOFcaH4iGcTbj>
- Dessler, G. y Varela, R. (2004). *Administración de recursos humanos. Enfoque Latinoamericano*. Pearson Educación.
- Dutra, E. y Santos, G. (2020). Organisational climate assessments of Agile teams – a qualitative multiple case study. *IET Journals The institution of engineering and technology*, 14 (7),861-870.
<https://doi.org/10.1049/iet-sen.2020.0048>
- Engell, T., Kirkøen, B., Aarons, G., y Hagen, K. (2020). Individual level predictors of implementation climate in child welfare services. *Children and youth services Review*, 119.
<https://doi.org/10.1016/j.chilyouth.2020.105509>
- Esquivel, J., Martínez, G. y Silva, F. (2020). Clima organizacional. Aspectos básicos de su origen y definición. *Revista Ciencias de la Documentación*, 6(2), 66-77.
<http://cienciasdeladocumentacion.cl/pdf01/ART%204%20V0L6JULDIC2020.pdf>
- Estherwene, P., Dzurizah, I. y Sabariah, K. (2020). Effects of leadership style on organizational climate at a selected government agency in Kota Kinabalu, Sabah. *Journal of Borneo Social Transformation Studies*, 6(1),43-57.
<https://doi.org/10.51200/jobsts.v6i1.2789>
- Eurofound and International Labour Organization. (2019). *Working conditions in a global perspective, Publications Office of the European Union, Luxembourg, and International Labour Organization, Geneva*.
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_696174.pdf
- Fernández, A. (2008). *Manual del consultor de dirección*. Ediciones Díaz de los Santos

- Folgueiras, P. (2016). *La entrevista*
<http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/99003/1/entrevista%20pf.pdf>
- Galicia, S.; García, M.; Hernández, L. (2017). La importancia del clima organizacion, en la productividad de las empresas. *TEPEXIC, Boletín científico de la Escuela Superior de Tepeji*, 8(4).
<https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a9.html#refe1>
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración. Universidad del Valle*. 42.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5006497.pdf>
- Gestión - Empresa Editora el Comercio S.A. (2018, 20 de agosto). *86% De peruanos estaría dispuesto a renunciar por un mal clima laboral*.
<https://gestion.pe/economia/management-empleo/86-peruanos-estaria-dispuesto-renunciar-mal-clima-laboral-242095-noticia/?ref=gesr>
- Ghosh, S. (2016). Linking perceived organizational support to organizational identification: Role of Organization based self-esteem. *Contemporary Management Research*, 12(2).
<https://doi.org/10.7903/cmr.15765>
- González, J., Ramirez, R., Terán, N. y Palomino, G. (2021). *Clima organizacional en el sector público Latinoamericano*. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5 (1), 1157-1170.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.318
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación - Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Education.
- Hernandez, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2004). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw-Hill Interamericana.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (abril de 2022). *Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana*.
<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-mercado-laboral-ene-feb-mar-2022.pdf>
- IP Noticias. (2021). *Mejora el clima laboral en América Latina*.
<http://plataforma.ipnoticias.com/Landing?cac=Bcfm9zKPDOftGJk5%2BoBolg%3D%3D&i=8rjVc38Q1fmQN9n3eazhjw%3D%3D&c=hn%2BduNAMrzD>

0jUcG6tBf3BsWgVKus68C6%2FyP4EuolShJ%2BD8BKzaZwwomS57INcB
s&pm=4Jpq4%2BSL9MeYY%2FsQdZtKaQ%3D%3D&idi=es

Lima, J., y Sarayasi, E. (2017). *Influencia del clima organizacional en la calidad del servicio en el área de recepción del hotel Casa Andina Select de la ciudad de Arequipa – 2017* [Tesis de grado, Universidad Nacional de San Agustín]. <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/5377/ADliesem.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Luqman, M. , Rehman, J., Islam, Z., & Khan, S. (2020). Effect of organizational climate upon the job performance of instructors' physical education. *Pedagogy of Physical Culture and Sports*, . 24(2), 72-6. <https://doi.org/10.15561/26649837.2020.0204>

McEwan, D., Ruissen, G., Eys, M., Zumbo, B. y Beauchamp, M. (2017) The Effectiveness of Teamwork Training on Teamwork Behaviors and Team Performance: A Systematic Review and Meta-Analysis of Controlled Interventions. *PLoS ONE*. 12(1), p. 1-23. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0169604>

Mesmer, J., Asencio, R., Seely, P. y DeChurch, L. (2015). How Organizational Identity Affects Team Functioning: The Identity Instrumentality Hypothesis. *Journal of Management*, 20(10),1-21.

DOI: 10.1177/0149206315614370

Mora, M. (2021). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de la Convención, Quillabamba – 2021*

[Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/71159/Mora_HMC-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Moreno, S. y Pérez, E. (2018). Relaciones interpersonales en el clima laboral de la universidad tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba. *Revista CES Derecho*, (9), 1, enero – junio 2018, 13-33.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2145-77192018000100013#:~:text=Las%20relaciones%20interpersonales%20bajo%20el%20clima%20laboral%20de%20la%20Universidad,toda%20instituci%C3%B3n%20mejor%C3%A1ndose%20en%20este.
- Murrieta, Y., Ochoa, E. y Córdova, G. (2019). *Clima Organizacional y sus perspectivas de medición*. *Cátedra Villarreal*, 7(2), 97-103.
<https://doi.org/10.24039/cv201972819>
- Nasser, S. y Hossein, R. (2018). The role of organizational climate and organizational commitment in predicting service recovery. *Opción revista de ciencias humanas y sociales*, 15, 19-51.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7377526>
- Pagliari, S., Presti, A., Barattucci, M., Giannella, V. & Barreto, M. (2018). On the effects of ethical climate(s) on employees' behaviour: a social identity approach. *Front. Psychol*, 9:960.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00960>
- Palma, S. (2004). *Escala clima laboral. CI - SPC. Manual 1era. Edición*.
<https://docer.com.ar/doc/8080v0n>
- Pecino, V., Mañas, M., Díaz, M., Aguilar, J. y Padilla, D. (2019). Organizational Climate, Role Stress, and Public Employees' Job Satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16 (10), 1-12.
<https://doi.org/10.3390/ijerph16101792>
- Perdomo, P. (2021). *Percepción de calidd de vida laboral en un grupo de docentes universitarios: una perspectiva fenomenológica* [Tesis de maestría, Universidad Católica de Colombia].
<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/27385/1/460358%20Trabajo%20de%20grado.pdf>

- Pinedo, C. y Delgado, J. (2020). Clima organizacional en el desempeño organizacional de las instituciones públicas. *Revista científica Horizonte Empresarial* 7(2), 213-226.
<https://doi.org/10.26495/rce.v7i2.1486>
- Pupo, B., Velázquez, R. y Tamayo, M. (2018). Impacto de los factores externos en clima organizacional de empresas constructoras. *Ciencias Holguín*, 24 (1), 84-91.
www.redalyc.org/journal/1815/181553863008/181553863008.pdf
- Quecedo, R. y Castaño, C. (2002). *Introducción a la metodología de investigación cualitativa*. *Revista de Psicodidáctica*, (14), 5-39.
<https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=17501402>
- Rezaee, A.; Khoshisma, H.; Zare-Behtash, E. y Sarani, A. (2020). English teachers' job satisfaction: Assessing contributions of the iranian school organizational climate in a mixed methods study. *Cogent Education*, 7(1).
<https://doi.org/10.1080/2331186X.2019.1613007>
- Roa, Y. (2004). *Diagnostico del Clima Organizacional en el departamento de Operaciones de una empresa transnacional* [Tesis de maestría, Universidad Católica Andrés Bello].
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ1863.pdf>
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. 13ª. ed. Pearson Educación.
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista Educación en Valores*, 1(25), 3-18.
<http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf>
- Saenz, P. (2021). *Compromiso organizacional en la DEMUNA de la Municipalidad de Chosica 2020* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/58083/Saenz_NPJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Sajed, N. (2020). *Qualitative exploration of employees' perception of organizational climate in Swedish Committee for Afghanistan* [Thesis of master, Kardan University].
<https://kardan.edu.af/data/public/students-thesis/912-1709031.pdf>
- Saks, A. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human resource management review*, 32(3)
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100835>
- Sánchez, H., Reyes, C. y Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística. 1era. ed.* Editado por Universidad Ricardo Palma
<https://www.urp.edu.pe/pdf/id/13350/n/libro-manual-de-terminos-en-investigacion.pdf>
- Santamaría, J. (2020). *Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A.* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar].
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7204/1/T3104-MDTH-Santamaria-Incidencia.pdf>
- Sherman, S., Hadar, I. y Gil, L. (2018). Leveraging organizational climate theory for understanding industry-academia collaboration. *Information and software technology*, 98, 148-160.
<https://doi.org/10.1016/j.infsof.2017.12.006>
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada.* Editorial universidad de Antioquía.
<https://diversidadlocal.files.wordpress.com/2012/09/bases-investigacion-cualitativa.pdf>
- Villafuerte, K. (2020). *Ambiente laboral y la productividad en el módulo del nuevo Código Procesal Penal del Callao - Tercer tramo – 2020* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/53149/Villafuerte_VK-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Yee, L. y Ananthalkshmi, M. (2017). A study on the impact of organizational climate on employee performance in a Malaysian Constancy. *International journal of accounting & business management*, 5(1), 1-13.
www.ftms.edu.my/journals/pdf/IJABM/Apr2017/1-13.pdf
- Wei, T. y Clegg, J. (2018). Effect of Organizational Identity Change on Integration Approaches in Acquisitions: Role of Organizational Dominance. *British Journal of Management*, 29(2), 337-355.
<https://doi.org/10.1111/1467-8551.12226>

ANEXOS

Anexo 1

Matriz de categorización apriorística

Título: Análisis del clima organizacional según los colaboradores de una entidad reguladora, Lima 2022.					
Objetivo general	Objetivos específicos	Categoría	Subcategoría	Técnica:	Instrumento:
				<ul style="list-style-type: none"> Entrevista Análisis documental 	<ul style="list-style-type: none"> Guía de entrevista Ficha de análisis documental
				Preguntas	
Analizar cómo perciben el clima organizacional los trabajadores de una entidad reguladora en Lima en el año 2022	Analizar cómo perciben el involucramiento laboral los trabajadores de una entidad reguladora en Lima en el año 2022	1. Involucramiento laboral Se refiere a la "Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización" (Palma, 2004, p. 4).	1.1 Orgullo de pertenencia	1. ¿Cómo se siente de formar parte de su centro de trabajo? ¿Porqué?	
			1.2 Compromiso	2. ¿Se siente a gusto con su trabajo? ¿Disfruta las funciones que realiza diariamente? Explique.	
	Analizar cómo perciben la realización personal los trabajadores de una entidad reguladora en Lima en el año 2022	2. Realización personal Es la "apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca al desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro" (Palma, 2004, p. 4).	2.1 Capacitación	3. ¿Cómo se siente con las capacitaciones que le brindan en su trabajo? ¿Cumple con sus expectativas?	
			2.2 Reconocimiento	4. ¿Considera que en la entidad y en la oficina para la que labora, todos tienen la misma oportunidad para ascender? ¿Cómo se siente al respecto?	
				5. ¿Qué opina acerca de los reconocimientos que otorgan sus jefes respecto a sus logros?	
	Analizar cómo perciben las condiciones laborales los trabajadores de una entidad reguladora en Lima en el año 2022	3. Condiciones laborales Es el "reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas" (Palma, 2004, p. 5 y 6).	3.1 Remuneración	6. ¿Considera que la remuneración que percibe está de acuerdo con el trabajo que realiza? ¿Porqué?	
			3.2 Equipo de trabajo	7. ¿Qué opinión le merece el equipo de trabajo al que pertenece? ¿Cómo percibe el nivel de integración del equipo?	
	Analizar cómo perciben la comunicación los trabajadores de una entidad reguladora en Lima en el año 2022	4. Comunicación Es la "percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a	4.1 Comunicación horizontal	8. ¿Cómo es la comunicación con los jefes de mayor jerarquía?	
				9. ¿Considera usted que sus superiores toman en cuenta sus opiniones? ¿Cómo se siente al respecto?	

		usuarios y/o clientes de la misma" (Palma, 2004, p.5).		
Analizar cómo perciben la supervisión los trabajadores de una entidad reguladora en Lima en el año 2022	5. Supervisión "Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario" (Palma, 2004, p.5).		5.1 Rotación de funciones	10. ¿Cómo considera la frecuencia en la rotación de funciones en su equipo de trabajo? ¿Cuál cree que debería ser la frecuencia?
			5.2 Equidad	11. ¿Cómo percibe la distribución del trabajo en su oficina? ¿Considera usted que existe igualdad de trato?
			5.3 Liderazgo	12. ¿Cómo se siente con el apoyo que los supervisores y jefes le brindan para superar los problemas que se le presentan en el trabajo? Explique

Anexo 2

Definición conceptual de las categorías y subcategorías

Categoría 1: Involucramiento laboral

Se refiere a la “Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización” (Palma, 2004, p. 4).

- **Subcategoría 1.1: Orgullo de pertenencia**

Es el sentimiento que hace que el colaborador se sienta alineado con los objetivos de la organización e identificado y comprometido con ésta. Se siente orgulloso de pertenecer a la organización, también es considerado como un vínculo psicológico (Fernández, 2008, Ghosh, 2016).

El orgullo de pertenencia se fomenta desde los valores de la entidad, al hacer que el clima de la organización sea agradable para los trabajadores evitando de este modo el pensar en renunciar; el trabajador al sentirse a gusto con su empleo y con la entidad, se siente involucrado con el logro de los objetivos y cumple su trabajo con responsabilidad.

- **Subcategoría 1.2: Compromiso**

Es el grado de lealtad de los empleados hacia una organización y se dice que están comprometidos cuando desean seguir perteneciendo a ésta y tienen disposición a los requerimientos de la entidad (Chávez, 2015).

Categoría 2: Realización personal

Es la “apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca al desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro” (Palma, 2004, p. 4).

- **Subcategoría 2.1: Capacitación**

Es el procedimiento utilizado para impulsar en los empleados nuevos conocimientos, así como superar deficiencias para el cumplimiento de las labores asignadas (Dessler y Varela, 2004).

- **Subcategoría 2.2: Reconocimiento**

Es la motivación a las personas por el trabajo desempeñado; el psicólogo Frederik Herzberg quien propuso la teoría de la motivación e higiene, sugirió hacer énfasis en los resultados del trabajo o en factores asociados a éste como

el reconocimiento, oportunidades de ascenso, desarrollo personal, logro y responsabilidad (Robbins y Judge, 2009).

Categoría 3: Condiciones laborales

Es el “reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas” (Palma, 2004, p. 5 y 6).

- **Subcategoría 3.1: Remuneración**

El término se refiere a la retribución que percibe el trabajador en compensación por el servicio prestado; así también a la percepción de la equidad en el beneficio recibido. Chiavenato (2011) alude sobre lo motivador que puede ser el dinero para el aumento de la productividad del trabajador, aunque con frecuencia éste relaciona la remuneración con el tiempo de servicio, favoritismo, suerte entre otros.

- **Subcategoría 3.2: Equipo de trabajo**

Es el grupo de personas con experiencias y habilidades que se complementan, se comprometen y responsabilizan para cumplir un objetivo. El equipo de trabajo se diferencia del grupo de trabajo en que los integrantes de este último, no comparte un objetivo en común (Del Pino, 2012).

Un equipo de trabajo crea una relación positiva a través del esfuerzo de sus integrantes y lo que conduce a un mejor desempeño. El líder del equipo busca una relación que incremente el rendimiento de los integrantes y estos confían en él y en sus compañeros de equipo, lo cual facilita la cooperación y reduce la necesidad de monitorear al equipo (Robbins y Judge, 2009).

Categoría 4: Comunicación

Es la “percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma” (Palma, 2004, p.5).

- **Subcategoría 4.1: Comunicación horizontal**

También conocida como comunicación lateral, es la comunicación entre pares, es decir aquella que fluye entre los miembros del mismo grupo de trabajo o nivel jerárquico; se utiliza como medio para controlar en la medida que puedan reducir desacuerdos. Está facilita el trabajo en equipo y es necesaria para facilitar la comunicación y el ahorro de tiempo, por lo que son benéficas y

ocurren con el conocimiento de los superiores (Robbins y Judge, 2009; Chiavenato, 2011).

Categoría 5: Supervisión

“Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario” (Palma, 2004, p.5).

- **Subcategoría 5.1: Rotación de funciones**

Es el proceso sistemático de transferir personas de un trabajo a otro, aumentando así la satisfacción y reduciendo la monotonía (Chiavenato, 2006).

- **Subcategoría 5.2: Equidad**

La teoría de la equidad se refiere al otorgamiento que hace la organización de premios o incentivos a las personas que contribuyen con ésta. Cuando las personas comparan sus incentivos o premios con los de sus pares y estos son iguales entonces experimenta satisfacción, cuando su incentivo es mayor experimentan sentimiento de culpa; caso contrario hay inequidad y experimenta un sentimiento de injusticia, insatisfacción, tensión y cuanto más distante sea la diferencia respecto a su par y su incentivo sea menor experimentará ira (Chiavenato, 2011).

- **Subcategoría 5.3: Liderazgo**

Es la capacidad para influir en un grupo para lograr una visión o establecer metas. La influencia puede ser formal según la posición de jerarquía en la organización, dado que generalmente los líderes tienen una autoridad delegada en ésta, aunque no necesariamente los líderes son jefes, ni los jefes son líderes (Robbins y Judge, 2009).

Anexo 3

Validación de instrumento - Experto 1



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

- I. DATOS GENERALES:
- 1.1 Apellidos y nombres del validador: Mg. JON RABINES JUAN PAULO
 - 1.2 Cargo e institución donde labora: Médico en Hospital de Trujillo
 - 1.3 Especialidad del validador: Medicina
 - 1.4 Nombre del instrumento: Entrevista
 - 1.5 Título de la investigación: Análisis del clima organizacional según los colaboradores de una entidad reguladora, Lima 2022.
 - 1.6 Autor del Instrumento: Jonathan Renzo Alva Aguirre

II. Aspectos de validación

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias.					X
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos-científicos.					X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X
10. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación					X
PROMEDIO						100%
PROMEDIO DE VALORACIÓN		100%				

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 100%

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD.

- () El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
() El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha: Lima 8 de enero del 2023

Firma del experto informante

DNI: 42407573 Teléfono: 999405128

Anexo 4

Validación de instrumento - Experto 2



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

- I. DATOS GENERALES:
- 1.1 Apellidos y nombres del validador: Mg URETA VALDEOS PATRICIA STELLA
 - 1.2 Cargo e institución donde labora: Abogado en el Instituto Geográfico Nacional del Perú
 - 1.3 Especialidad del validador: Derecho
 - 1.4 Nombre del instrumento: Entrevista
 - 1.5 Título de la investigación: Análisis del clima organizacional según los colaboradores de una entidad reguladora, Lima 2022.
 - 1.6 Autor del Instrumento: Jonathan Renzo Alva Aguirre

II. Aspectos de validación

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance del ciencia y la tecnología.					X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias.					X
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos-científicos.					X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X
10. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación					X
PROMEDIO						100%
PROMEDIO DE VALORACIÓN		100%				

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 100%

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD.

- () El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha: Lima 27 de diciembre del 2022

Firma del experto informante

DIRE: 07200932 Teléfono: 986516048

Anexo 5

Validación de instrumento - Experto 3



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y nombres del validador: Mg ÑAUPA TAMARA NORMA ALICIA
- 1.2 Cargo e institución donde labora: Inspector en Migraciones del Perú
- 1.3 Especialidad del validador: Sociología
- 1.4 Nombre del instrumento: Entrevista
- 1.5 Título de la investigación: Análisis del clima organizacional según los colaboradores de una entidad reguladora, Lima 2022.
- 1.6 Autor del Instrumento: Jonathan Renzo Alva Aguirre

II. Aspectos de validación

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance del ciencia y la tecnología.					X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias.					X
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos-científicos.					X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X
10. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación					X
PROMEDIO						100%
PROMEDIO DE VALORACIÓN		100%				

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 100%

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD.

- (X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
() El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha: Lima 19 de diciembre del 2022

Firma del experto informante

DNI: 43918631 Teléfono: 991004218

Anexo 6

Guía de entrevista

Título: Análisis del clima organizacional según los colaboradores de una entidad reguladora, Lima 2022.

Datos de la entrevista	
Fecha de entrevista	/ /
Hora de inicio:	Hora de término:

Preguntas Generales de identificación	
Nombre y Apellido	
Tiempo de servicio	
Régimen laboral	

La siguiente entrevista tiene como objetivo analizar cómo perciben el clima organizacional los colaboradores de una entidad reguladora, Lima 2022.

La información que brinde durante la entrevista será de carácter confidencial.

Preguntas:

1. ¿Cómo se siente de formar parte de su centro de trabajo? ¿Porqué?
2. ¿Se siente a gusto con su trabajo? ¿Disfruta las funciones que realiza diariamente? Explique.
3. ¿Cómo se siente con las capacitaciones que le brindan en su trabajo? ¿Cumple con sus expectativas?
4. ¿Considera que en la entidad y en la oficina para la que labora, todos tienen la misma oportunidad para ascender? ¿Cómo se siente al respecto?
5. ¿Qué opina acerca de los reconocimientos que otorgan sus jefes respecto a sus logros?
6. ¿Considera que la remuneración que percibe está de acuerdo con el trabajo que realiza? ¿Porqué?
7. ¿Qué opinión le merece el equipo de trabajo al que pertenece? ¿Cómo percibe el nivel de integración del equipo?
8. ¿Cómo es la comunicación con los jefes de mayor jerarquía?

9. ¿Considera usted que sus superiores toman en cuenta sus opiniones? ¿Cómo se siente al respecto?
10. ¿Cómo considera la frecuencia en la rotación de funciones en su equipo de trabajo? ¿Cuál cree que debería ser la frecuencia?
11. ¿Cómo percibe la distribución del trabajo en su oficina? ¿Considera usted que existe igualdad de trato?
12. ¿Cómo se siente con el apoyo que los supervisores y jefes le brindan para superar los problemas que se le presentan en el trabajo? Explique

Preguntas de cierre

¿Algo que desee agregar?

Cierre de la entrevista

La entrevista ha culminado. Le agradezco su colaboración.

ANEXO 10 MATRIZ DE TRIANGULACIÓN

Objetivo 1: Analizar cómo perciben el involucramiento laboral los colaboradores de una entidad reguladora, Lima 2022.

PREGUNTA	E1	E2	E3	E4	E5	E6
1. ¿Cómo se siente de formar parte de su centro de trabajo? ¿Porqué?	“Siento que estoy bien dentro de la entidad, es una de las mejores instituciones del país, tiene trayectoria y una responsabilidad grande con los ciudadanos.”	“Conforme, conseguí un trabajo que me hace sentir bien porque puedo estar tranquilo sin necesidad de tener jefes tóxicos”	“Siento estabilidad financiera, eso es lo que me da la entidad y para mí es lo más importante.”	Me siento conforme, sobre todo porque soy el más nuevo, debo enfocarme en tratar de llevarme bien con el resto del equipo”.	“Me siento cómoda...tienen orden en todo lo que se fomenta en la institución”	“Orgulloso, es una entidad que vela no por los derechos de los ciudadanos, sino también por el bienestar empresarial”
<p>ANÁLISIS DOCUMENTAL:</p> <p>Categoría 1: Involucramiento laboral</p> <p>Se refiere a la “Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización” (Palma, 2004, p. 4).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Subcategoría 1.1: Orgullo de pertenencia Es el sentimiento que hace que el colaborador se sienta alineado con los objetivos de la organización e identificado y comprometido con ésta. Se siente orgulloso de pertenecer a la organización, también, considerado como un vínculo psicológico (Fernández, 2008, Ghosh, 2016) 						
<p>SÍNTESIS Y ANÁLISIS:</p> <p>En general los colaboradores entrevistados se sienten cómodos, contentos, orgullosos y bendecidos de pertenecer a la entidad debido a la importancia de ésta y la labor que realiza en beneficio del país, lo cual les ha permitido desarrollarse profesionalmente y alcanzar metas propias. Se puede observar el orgullo y satisfacción que siente de pertenecer a la entidad. De acuerdo con lo mencionado por Palma, los colaboradores se identifican con la entidad y se sienten contentos de pertenecer a ésta, lo cual se refleja en el tiempo de servicio que vienen laborando en la institución los colaboradores entrevistados. Lo mencionado se afianza con lo expresado por Mesmer et al. (2015), cuando señala que la identidad es un proceso por el cual los trabajadores aceptan y practican los valores de la organización, identificándose con ésta. Así también lo señalan Wei y Clegg (2018) cuando dicen que la identidad nace de un sentimiento de autorreflexión de los trabajadores, de que son como parte de la organización, así mismo Pagliaro et al. (2018) señala que la identidad está asociada con el desempeño de los trabajadores.</p>						

PREGUNTA	E1	E2	E3	E4	E5	E6
<p>2. ¿Se siente a gusto con su trabajo? ¿Disfruta las funciones que realiza diariamente? Explique.</p>	<p>"La verdad son muchos años que vengo realizando exactamente lo mismo, estoy aburrida y la verdad hasta desmotivada. "</p>	<p>"Bueno, así como quien dice feliz y contenta, no. No es mi hobby, pero tampoco no me gusta o disgusta, al César lo del César".</p>	<p>"Siendo sinceros, depende de la función que realice, hay tiempos en los que me siento bien y otros en los que realmente no desearía trabajar de la forma en la que vengo haciéndolo. "</p>	<p>"Me gusta lo que hago, aunque a veces siento que ya no aprenderé más. Es una limitante, me gustaría aprender nuevas funciones. "</p>	<p>"...estoy conforme con las actividades que realizo en mi puesto de trabajo, es dinámico lo que lo hace más chévere, me siento cómoda con ello."</p>	<p>Me siento a gusto con mis labores, especialmente cuando se logran los objetivos, como el nivel de resoluciones PAS notificadas y demás.</p>
<p>ANÁLISIS DOCUMENTAL: Categoría 1: Involucramiento laboral Se refiere a la "Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización" (Palma, 2004, p. 4). <ul style="list-style-type: none"> • Subcategoría 1.2: Compromiso Es el grado de lealtad de los empleados hacia una organización y se dice que están comprometidos cuando desean seguir perteneciendo a ésta y tienen disposición a los requerimientos de la entidad (Chávez,2015). </p>						
<p>SÍNTESIS Y ANÁLISIS: Un grupo de colaboradores se sienten a gusto, cómodos y disfrutan su trabajo sobre todo cuando se cumplen con los objetivos y otro grupo no se siente bien y no disfrutan su trabajo, aunque se sienten comprometidos con la entidad y tienen disposición a los requerimientos y cumplimiento de los objetivos de acuerdo con lo señalado por Chávez.</p>						

Objetivo 2: Analizar cómo perciben la realización personal los colaboradores de una entidad reguladora, Lima 2022.

PREGUNTA	E1	E2	E3	E4	E5	E6
3. ¿Cómo se siente con las capacitaciones que le brindan en su trabajo? ¿Cumple con sus expectativas?	“Me siento disconforme, una que otra capacitación sí cumple, el resto lo hacen siempre a fin de año cuando estamos en cierre o la mayoría tomamos vacas.”	“Decir que sí cumplen con cualquier expectativa es decir una mentira, son escasas y una gran parte de ellas, inútiles.”	“Sí, solo que los repiten y repiten, siento que se pierde horas hombre y dinero.”	“En gran parte de las capacitaciones, sí, a pesar que no son muy seguidas, deja ver que la entidad se preocupa por sus trabajadores o al menos hace el intento.”	“Sí, en realidad sí, nos suelen capacitar bastante, me parece que cumplen con mis expectativas”.	“La entidad tiene un objetivo claro en mantener a su personal capacitado, sin embargo, no siento que cumplan con mis expectativas ya que son, en algunas ocasiones, muy genéricas”.

ANÁLISIS DOCUMENTAL:

Categoría 2: Realización personal

Es la “apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca al desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro” (Palma, 2004, p. 4).

- **Subcategoría 2.1: Capacitación**

Es el procedimiento utilizado para impulsar en los empleados nuevos conocimientos, así como superar deficiencias para el cumplimiento de las labores asignadas (Dessler y Varela, 2004).

SÍNTESIS Y ANÁLISIS

Para los colaboradores las capacitaciones en la mayoría de los casos cumplen con sus expectativas y en otros no, pues deberían ser más especializadas y dirigidas a las funciones que realizan, así como coordinadas según la carga laboral del momento y en el caso de capacitaciones repetidas, éstas no deberían ser obligatorias.

Se hace necesario que la capacitación sea coordinada para que esté de acorde a las necesidades que cada área requiera y de acuerdo con las labores que desempeñan; de este modo el colaborador podrá aprovechar mejor este beneficio que la institución le brinda y cumplirse lo señalado por Dessler y Varela respecto al impulso de nuevos conocimientos que brinda la capacitación entre los empleados.

PREGUNTA	E1	E2	E3	E4	E5	E6
4. ¿Considera que en la entidad y en la oficina para la que labora, todos tienen la misma oportunidad para ascender? ¿Cómo se siente al respecto?	“En todo el tiempo que llevo en la institución, los que ascienden son las personas que se llevan bien con los Gerentes o jefes de área, no necesariamente los más capacitados, solo los más comodines”	“No existe la igualdad en esta oficina, no es meritocracia, solo sube quien se lleva bien con su jefe”	No todos tenemos la misma oportunidad, unos más que otros y eso se debe a la poca preocupación por el área de RRHH. Cualquier amigo del jefe, entra por recomendación sin tener la capacitación requerida	Pienso que hay varias oportunidades para todos, solo que hay que saber aprovecharlas, Roma no se construyó en 1 día.”	No existe igualdad de oportunidades, acá tenemos varios regímenes laborales, unos son 728 y otros somos CAS, por lo que ni aspiramos a si quiera pensar en ascender.	“La entidad no tiene una política clara que brinde oportunidades para ascender y fomentar la meritocracia, lo que desmotiva al trabajador para su desarrollo profesional y personal.”

ANÁLISIS DOCUMENTAL:

Categoría 2: Realización personal

Es la “apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca al desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro” (Palma, 2004, p. 4).

- **Subcategoría 2.2: Reconocimiento**

Es la motivación a las personas por el trabajo desempeñado; el psicólogo Frederik Herzberg quien propuso la teoría de la motivación e higiene, sugirió hacer énfasis en los resultados del trabajo o en factores asociados a éste como el reconocimiento, oportunidades de ascenso, desarrollo personal, logro y responsabilidad (Robbins y Judge, 2009).

SÍNTESIS Y ANÁLISIS

Según los colaboradores entrevistados no existen las posibilidades de ascenso a puestos jefaturales, siendo una de las causas la inexistencia de una política clara de ascensos, el régimen laboral de contratación como es el caso de los trabajadores CAS u oportunidades otorgados por simpatías. Así también en algunos casos se consideran candidatos para un posible ascenso, que no cumplen con el perfil, lo que genera que el personal se sienta desmotivado; con lo cual no se cumple lo señalado por Robbins y Judge y no obteniendo los colaboradores la posibilidad de reconocimiento por el buen trabajo desempeñado o una larga trayectoria y con el perfil idóneo.

PREGUNTA	E1	E2	E3	E4	E5	E6
<p>5. ¿Qué opina acerca de los reconocimientos que otorgan sus jefes respecto a sus logros?</p>	<p>Nunca hemos tenido alguna felicitación por parte de DSR, a lo mucho el jefe regional en alguna reunión nos ha dado las gracias, pero siento que no hay un sincero reconocimiento.”</p>	<p>Así como un reconocimiento, no. Siempre hay agradecimiento por parte del jefe Regional, pero nada más.</p>	<p>La verdad es que son muy pocos, lo único bueno es que el jefe se ve que se esmera en tratar de generar un buen clima, sin embargo, opino que no es suficiente.</p>	<p>Personalmente todavía le falta bastante para que influya en la gente, no hay un sistema de reconocimiento, sin embargo, es cuestión de querer hacer las cosas.</p>	<p>“No existe el menor reconocimiento hacia los trabajadores en general...no hay felicitaciones si es que se cumplen los objetivos trimestrales, ni cartas ni nada”.</p>	<p>“Recursos humanos debería implementar políticas de reconocimientos, actualmente no existe ningún procedimiento por parte de los jefes”.</p>
<p>ANÁLISIS DOCUMENTAL: Categoría 2: Realización personal Es la “apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca al desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro” (Palma, 2004, p. 4).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Subcategoría 2.2: Reconocimiento Es la motivación a las personas por el trabajo desempeñado; el psicólogo Frederik Herzberg quien propuso la teoría de la motivación e higiene, sugirió hacer énfasis en los resultados del trabajo o en factores asociados a éste como el reconocimiento, oportunidades de ascenso, desarrollo personal, logro y responsabilidad (Robbins y Judge, 2009). 						
<p>SÍNTESIS Y ANÁLISIS Los colaboradores manifestaron que no reciben reconocimiento individual por parte del superior o jefe inmediato, los agradecimientos son generales. No existe una política o procedimiento de reconocimientos de parte de los jefes por los logros de los trabajadores. El reconocimiento resulta un elemento importante para que el trabajador se sienta motivado en el cumplimiento de sus labores y en consecuencia en el cumplimiento de los objetivos de la entidad.</p>						

Objetivo 3: Analizar cómo perciben las condiciones laborales los colaboradores de una entidad reguladora, Lima 2022.

PREGUNTA	E1	E2	E3	E4	E5	E6
6. ¿Considera que la remuneración que percibe está de acuerdo con el trabajo que realiza? ¿Por qué?	“Los sueldos actuales no están acorde al mercado, hay gente recién contratada que no tiene la expertise necesaria para cumplir las funciones que ganan mucho más que nosotros... Totalmente injusto.”	“Cada vez que hablamos de eso en la oficina, siempre manifiesto mi punto de vista. No quiere decir que esté mal el sueldo, solo que de verdad ya no alcanza desde hace años atrás.”	“No tanto, todos somos profesionales, si bien es cierto de distintas carreras, las personas que somos abogados, ganamos abismalmente distinto. Hay distintos regímenes laborales que no ayudan en nada.”	Si comparamos nuestros sueldos con las de otras entidades, estamos dentro de lo normal, inclusive un poco más. Sin embargo, no se puede negar que las cosas suben de precio año tras año y lo que antes era un buen sueldo, hoy en día ha pasado a ser un sueldo de subsistencia.	“...antes sí, ahora nuestros sueldos no están de acuerdo con las labores que se realizan en la Institución, sobre todo por la labor que realiza la entidad...”	“La institución como en otros casos no tiene una política de reajuste de sueldos respecto al IPC y la inflación, toda vez que los sueldos están desactualizados considerando las funciones especializadas y de alto nivel técnico que realizo”.

ANÁLISIS DOCUMENTAL:

Categoría 3: Condiciones laborales

Es el “reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas” (Palma, 2004, p. 5 y 6).

- **Subcategoría 3.1: Remuneración**

El término se refiere a la retribución que percibe el trabajador en compensación por el servicio prestado; así también a la percepción de la equidad en el beneficio recibido. Chiavenato (2011) alude sobre lo motivador que puede ser el dinero para el aumento de la productividad del trabajador, aunque con frecuencia éste relaciona la remuneración con el tiempo de servicio, favoritismo, suerte entre otros.

SÍNTESIS Y ANÁLISIS

La entidad no promueve una política de reajuste salarial acorde a las variaciones del IPC e inflación, por lo que las remuneraciones se encuentran desfasadas considerando las labores técnicas y especializadas que realizan, está muy por debajo de la actividad privada, lo que desmotiva al personal.

Además, de acuerdo con la realidad actual y a la inflación se siente el sueldo cada vez alcanza para menos, parecería que el sueldo sea contraído y esto choca con la economía familiar.

Una situación que también se hace sentir que la presencia de personal nuevo los cuales en algunos casos perciben sueldos mayores sin tener años de experiencia, ello sumado a la existencia de categorías salariales, que conllevan a la diferenciación de las remuneraciones aún, cuando se efectúe iguales funciones lo cual afecta el clima laboral.

.

PREGUNTA	E1	E2	E3	E4	E5	E6
<p>7. ¿Qué opinión le merece el equipo de trabajo al que pertenece? ¿Cómo percibe el nivel de integración del equipo?</p>	<p>"...Por culpa del COVID, las relaciones que teníamos con el grupo se han deteriorado bastante, ahora solo conversamos de temas laborales, las llamadas son puntuales, contamos con nuevos integrantes, sin embargo, no conocemos a todos. Antes del 2020 las cosas eran distintas".</p>	<p>"...con ello quiero decir que nunca han existentes equipos de trabajo como tal, sino más bien, grupos de trabajo carentes de líder. Eso hace que las personas no tengan un rumbo definido dentro de la institución."</p>	<p>El nivel de integración actual está muy deteriorado, el que tiene la batuta debe fomentar esa integración que se ha perdido a raíz del COVID, sin esa cabeza que gestione eso, seguiremos en las mismas."</p>	<p>"...dentro del trabajo hay quienes se llevan mejor con ciertos colaboradores, es imposible llevarse bien con todos, sin embargo, en mi opinión siento que me falta integrarme con el resto de compañeros."</p>	<p>"Entiendo que en otras supervisiones sí existe una mejor cohesión de equipo, en la que estoy, deja mucho que desear, cada quien ejecuta sus funciones según su MOF."</p>	<p>"En la unidad orgánica en la que trabajo, es especializada y altamente competitiva, tenemos amplia experiencia en las funciones, capacidades altamente técnicas y un agradable ambiente de trabajo e integración".</p>

ANÁLISIS DOCUMENTAL:

Categoría 3: Condiciones laborales

Es el "reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas" (Palma, 2004, p. 5 y 6).

- **Subcategoría 3.2: Equipo de trabajo**

Es el grupo de personas con experiencias y habilidades que se complementan, se comprometen y responsabilizan para cumplir un objetivo. El equipo de trabajo se diferencia del grupo de trabajo en que los integrantes de este último, no comparte un objetivo en común (Del Pino, 2012).

Un equipo de trabajo crea una relación positiva a través del esfuerzo de sus integrantes y lo que conduce a un mejor desempeño. El líder del equipo busca una relación que incremente el rendimiento de los integrantes y estos confían en él y en sus compañeros de equipo, lo cual facilita la cooperación y reduce la necesidad de monitorear al equipo (Robbins y Judge, 2009).

SÍNTESIS Y ANÁLISIS

El nivel de integración de los colaboradores en los equipos de trabajo es mayormente nulo o inexistente, más aún a raíz de la pandemia, en que el nivel de comunicación ha disminuido a raíz del trabajo remoto y el jefe hace poco por incentivar la integración, aunque también se puede apreciar equipos altamente competitivos y especializados en los que se percibe un grato ambiente de trabajo, compañerismo e integración. La presencia de un líder se hace necesaria a fin de recuperar los equipos de trabajo existentes antes de la pandemia y de trabajar con los grupos de trabajo existentes, para crear según lo mencionado por Robbins y Judge una relación positiva a través del esfuerzo entre sus integrantes. A diferencia de los equipos de trabajo el trabajo en equipo según McEwan, Ruissen, Eys, Zumbo y Beauchamp (2017) los realizan trabajos en forma independientes entre los miembros del grupo convirtiendo las entradas trabajo en resultados.

Objetivo 4: Analizar cómo perciben la comunicación los colaboradores de una entidad reguladora, Lima 2022.

PREGUNTA	E1	E2	E3	E4	E5	E6
8. ¿Cómo es la comunicación con los jefes de mayor jerarquía?	"Sin mentir, nunca he visto que hayan realizado comunicación alguna. Totalmente cero, jalados".	"Personalmente yo sí tengo comunicación, pero es cierto que debería ser horizontal y no tan vertical".	"...Por lo que nunca se les ve y si se cruzan solo es para saludar".	"Depende de la persona, hay quienes tienen la disposición de platicar, aunque sea unos minutos y otros directivos que ni te miran o si lo hacen siguen su camino sin más".	"Con los directivos la comunicación no es nada directa, respecto a mi supervisora se podría decir que la comunicación es más efectiva, más rápida y concisa. En un primer momento se coordina con el supervisor de turno y son ellos los que escalan con los jefes de división o directivos..." "...tuve que escalar directamente al jefe de división y como mi puesto no es de Jefatura, no tuve la respuesta que esperaba."	"Con los jefes la comunicación es directa, horizontal, siempre respetando el flujo correcto y la coordinación jerárquica respectiva".

ANÁLISIS DOCUMENTAL:
Categoría 4: Comunicación
 Es la "percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma" (Palma, 2004, p.5).

- **Subcategoría 4.1: Comunicación horizontal**

También conocida como comunicación lateral, es la comunicación entre pares, es decir aquella que fluye entre los miembros del mismo grupo de trabajo o nivel jerárquico; se utiliza como medio para controlar en la medida que puedan reducir desacuerdos. Está facilitada el trabajo en equipo y es necesaria para facilitar la comunicación y el ahorro de tiempo, por lo que son benéficas y ocurren con el conocimiento de los superiores (Robbins y Judge, 2009; Chiavenato, 2011).

SÍNTESIS Y ANÁLISIS

Según la percepción de los colaboradores la comunicación con los jefes de mayor jerarquía es casi inexistente o nula y muy pocas veces se tiene contacto con ellos. La comunicación es a través de los jefes inmediatos, con ellos la comunicación si es directa y en forma horizontal, no siendo así con los de mayor jerarquía; en el caso de coordinaciones, debe respetarse los niveles de coordinación y jerárquicos. La comunicación horizontal en ese caso agilizaría algunos procesos al no existir este tipo de comunicación entre los directivos y colaboradores, genera un ambiente de indiferencia y malestar.

PREGUNTA	E1	E2	E3	E4	E5	E6
<p>9. ¿Considera usted que sus superiores toman en cuenta sus opiniones? ¿Cómo se siente al respecto?</p>	<p>“Mi jefe inmediato sí toma en cuenta mis sugerencias y opiniones, el jefe de área ya no conversamos desde hace tiempo, antes era más fluido, eso me hace sentir abandonado”.</p>	<p>“Si bien es cierto me escuchan y me dicen que tengo razón, no ejecutan. No basta solo con pedir opiniones, también hay que saber ejecutarlas o quedan en el aire”.</p>	<p>“Me siento decepcionado, más cuando me piden mi opinión sobre un tema y a las finales de igual forma no la consideran, yo les sugiero A y hacen B a pesar que sugerí y sugerí que no hagan B”.</p>	<p>“Algunas veces, no tantas como se quisiera, me siento dentro de todo bien”.</p>	<p>“...En la gran mayoría de casos, sí”. “...específicamente en mi caso, así no quieran, tienen que tomarme en cuenta al igual que a mis opiniones ya que el especialista a cargo de esos casos, soy yo...”</p>	<p>“...siento que sí se toma en cuenta mi opinión o alguna crítica respecto a los expedientes de recaudación, eso me hace sentir bien pues siento que se reconoce mi esfuerzo al encomendarme una tarea”.</p>

ANÁLISIS DOCUMENTAL:

Categoría 4: Comunicación

Es la “percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma” (Palma, 2004, p.5).

- **Subcategoría 4.1: Comunicación horizontal**

También conocida como comunicación lateral, es la comunicación entre pares, es decir aquella que fluye entre los miembros del mismo grupo de trabajo o nivel jerárquico; se utiliza como medio para controlar en la medida que puedan reducir desacuerdos. Está facilita el trabajo en equipo y es necesaria para facilitar la comunicación y el ahorro de tiempo, por lo que son benéficas y ocurren con el conocimiento de los superiores (Robbins y Judge, 2009; Chiavenato, 2011).

SÍNTESIS Y ANÁLISIS

Los jefes inmediatos escuchan las opiniones de los colaboradores, y son en su mayoría tomadas en cuenta, aunque no son ejecutadas en todos los casos, lo cual desanima al colaborador; caso contrario cuando esta es tomada en cuenta, produce un sentimiento de satisfacción por el reconocimiento y confianza en la persona y experiencia profesional. Debido a la fluidez en la comunicación con los jefes inmediatos, llámese supervisores; es posible que las opiniones de los colaboradores sean conocidas y en ocasiones consideradas para un mejor cumplimiento del trabajo que realizan estos y por ende de los objetivos de la organización.

Objetivo 5: Analizar cómo perciben la supervisión los colaboradores de una entidad reguladora, Lima 2022.

PREGUNTA	E1	E2	E3	E4	E5	E6
<p>10. ¿Cómo considera la frecuencia en la rotación de funciones en su equipo de trabajo? ¿Cuál cree que debería ser la frecuencia?</p>	<p>“Actualmente no hay frecuencia alguna, debería ser anualmente ya que 1 año es suficiente para empaparte del tema al 100%. desde hace años realizo las mismas gestiones, absolutamente todo es igual, existen pequeñas variaciones, pero a fin de cuentas es lo mismo.”</p>	<p>“Nunca se ha visto eso antes, sería bueno que todos rotáramos así sabríamos de todo un poco y no sería tan monótono. Así cuando falte alguien tengamos con quien suplirlo.”</p>	<p>“...dentro de esta oficina existen compañeros que hacen lo mismo durante años y años. Debería rotarse por lo menos cada 2 años o quizás 3, lo importante es salir de la rutina y el conformismo.”</p>	<p>“No hay frecuencia alguna, eso incomoda bastante a mis compañeros más antiguos, yo opino que debería ser cada 3 años.”</p>	<p>“La rotación no se da, deberían implementar la rotación de puestos, así unos colaboradores podrían asumir otros roles.”</p>	<p>“Las tareas que realizamos son altamente técnicas y muy especializadas por ende es muy difícil o imposible que un trabajador asumo otra función, no obstante, yo pienso que de todas maneras al menos 1 vez al año poder ver otras funciones”.</p>
<p>ANÁLISIS DOCUMENTAL: Categoría 5: Supervisión “Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario” (Palma, 2004, p.5).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Subcategoría 5.1: Rotación de funciones Es el proceso sistemático de transferir personas de un trabajo a otro, aumentando así la satisfacción y reduciendo la monotonía (Chiavenato, 2006). 						
<p>SÍNTESIS Y ANÁLISIS Los colaboradores manifestaron que no existe rotación de funciones y que esta podría ser cada dos o tres años, ello permitiría que el personal de un área de trabajo conozca la secuencia completa o por lo menos parcial del trabajo y ante la ausencia de un integrante otro podría suplirlo; aunque existen áreas de trabajo que debido a las funciones altamente técnicas y especializadas la rotación no debe ser muy frecuente.</p>						

La rotación de funciones contribuye en la mejora del nivel de satisfacción de los colaboradores según lo señalado por Chiavenato, además que permite mejorar las habilidades de los colaboradores, al transmitir conocimientos y habilidades, así también se debe considerar que una de las ventajas de efectuar una rotación de funciones es la disminución o eliminación del nivel de aburrimiento de los colaboradores, así como conocer habilidades ocultas de éstos.

PREGUNTA	E1	E2	E3	E4	E5	E6
11. ¿Cómo percibe la distribución del trabajo en su oficina? ¿Considera usted que existe igualdad de trato?	“Pienso que deberían hacer un estudio de dotación, hay mucha gente que tiene distinta carga laboral, es desproporcional respecto a otros colaboradores del mismo nivel funcional”	“No hay igualdad, hay personal que tiene mucho trabajo, otro que muy poco. A veces depende del régimen laboral: si eres CAS te doy mucho trabajo, si eres 728 no te doy tanto trabajo”	“a mis oídos llegan siempre quejas que, siendo el mismo puesto, mismo nivel profesional, haya personas que ganan más que otras, que tengan más carga que otras, etc. Creo que todo viene a raíz de la discriminación de regímenes laborales”	“...siento que existen personas con más carga que otras, puede que no esté equitativo pero la distribución ya lo tiene que ver el jefe, la verdad no sé mucho de ese tema.”	Bueno, la distribución va en función a las especialidades técnicas de cada colaborador, siento que se podría decir que sí hay equidad respecto al trato, cero por ciento de discriminación.	Las tareas se reparten en base a los objetivos que pueda tener la oficina regional para ese trimestre, considero además que no existe la igualdad de trato pues cada puesto tiene su nivel de dificultad.

ANÁLISIS DOCUMENTAL:

Categoría 5: Supervisión

“Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que

forman parte de su desempeño diario” (Palma, 2004, p.5).

- **Subcategoría 5.2: Equidad**

La teoría de la equidad se refiere al otorgamiento que hace la organización de premios o incentivos a las personas que contri buyen con ésta. Cuando las personas comparan sus incentivos o premios con los de sus pares y estos son iguales entonces experimenta satisfacción, cuando su incentivo es mayor experimentan sentimiento de culpa; caso contrario hay inequidad y experimenta un sentimiento de injusticia, insatisfacción, tensión y cuanto más distante sea la diferencia respecto a su par y su incentivo sea menor experimentará ira (Chiavenato, 2011).

SÍNTESIS Y ANÁLISIS

Los colaboradores perciben que el trabajo no se encuentra distribuido equitativamente, recargándose las labores en unas personas más que en otras, a pesar de que en algún caso se percibe exceso de personal. Asimismo, manifestaron que la diferencia en el trato referida a la distribución del trabajo puede deberse al grado de amistad, al tipo de contrato, edad, confianza entre otros. Chiavenato manifiesta que cuando hay inequidad como es el caso, las personas experimentan injusticia e insatisfacción.

PREGUNTA	E1	E2	E3	E4	E5	E6
<p>12. ¿Cómo se siente con el apoyo que los supervisores y jefes le brindan para superar los problemas que se le presentan en el trabajo? Explique.</p>	<p>“Me siento decaído porque no siento apoyo por parte de mi jefe, a veces solo preguntan la situación del trabajo, pero no más. Desearía que exista el jefe que se ponga en su papel, que pueda apoyarnos de forma personalizada con el fin del bien institucional.”</p>	<p>“Mi supervisor actual es una persona muy instruida y presta a apoyarnos, hay otros que no conocen y encima no se preocupan por ayudar, solo están y ya. El mío sabe mucho del tema, de normas, por ese lado no tengo por qué quejarme.”</p>	<p>“En la forma en la que trabajamos actualmente, es decir de forma remota, no se tiene apoyo alguno. Es muy complicado y hasta inexistente. Deberían ser más prestos a ayudar.”</p>	<p>“Mi jefe actual sí me apoya, a pesar que otros compañeros se lleven mal con eso, yo pienso que de todas formas la institución como tal debería implementar un sistema de coaching.”</p>	<p>Las veces que he requerido apoyo no tuve respuesta inmediata, sé que los jefes tienen harta carga laboral y manejo de estrés, pero en muchos casos a nivel de oficina regional se han suscitado problemas justamente por la no respuesta inmediata por parte de los superiores.</p>	<p>“Sí percibo el apoyo de mi supervisor y jefe inmediato pues al hacerlo se contribuye a los objetivos del área y el cumplimiento de metas. En caso de presentarse algún problema se brinda el apoyo correspondiente y se coordina con las áreas necesarias.”</p>
<p>Categoría 5: Supervisión “Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario” (Palma, 2004, p.5).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Subcategoría 5.3: Liderazgo Es la capacidad para influir en un grupo para lograr una visión o establecer metas. La influencia puede ser formal según la posición de jerarquía en la organización, dado que generalmente los líderes tienen una autoridad delegada en ésta, aunque no necesariamente los líderes son jefes, ni los jefes son líderes (Robbins y Judge, 2009). <p>SÍNTESIS Y ANÁLISIS</p>						

No todos los trabajadores sienten el apoyo de sus jefes para la solución de los problemas que se les presenta en el quehacer diario, algunos se sienten solos y tienen que resolver la situación de la mejor forma, en otros casos la ayuda se hace esperar y en otra posición totalmente opuesta, los trabajadores cuentan con el apoyo total de los jefes inmediatos, reconocen la calidad del profesional que los acompaña y guían para el cumplimiento de los objetivos ante una dificultad. El actuar de los superiores en ésta última situación es la idónea y se puede ver la capacidad del líder para manejar determinadas situaciones que hace que el colaborador involucrado sienta la presencia de una persona que lo acompaña.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, MANGUINURI CHOTA ROBERT, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis Completa titulada: "Análisis del clima organizacional según los colaboradores de una entidad reguladora, Lima 2022", cuyo autor es ALVA AGUIRRE JONATHAN RENZO, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 10.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis Completa cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 03 de Agosto del 2023

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
MANGUINURI CHOTA ROBERT DNI: 06739917 ORCID: 0000-0001-7832-4169	Firmado electrónicamente por: RMANGUINURIC el 04-08-2023 07:13:48

Código documento Trilce: TRI - 0639798