

UNIVERSIDAD ESAN



**"Evaluación del Clima Organizacional en el Área de Mantenimiento de una  
empresa industrial de alimentos"**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado  
de Maestro en Administración por:**

**Julio Cesar Castañeda Ruiz**

**Hernan Alexander Quispe Casana**

**Maria Jose Salazar Ruiz**

**Dennis Marcell Toribio Rodriguez**

**Maestría en Administración a Tiempo Parcial – Trujillo 18 – 2022**

**Trujillo, 06 de mayo de 2025**

# INFORME TURNITIN



## 11% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

### Top Sources

- 9% Internet sources
- 1% Publications
- 7% Submitted works (Student Papers)

### Integrity Flags

#### 0 Integrity Flags for Review

No suspicious text manipulations found.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A Flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.

### Top Sources

The sources with the highest number of matches within the submission. Overlapping sources will not be displayed.

1	Internet	www.coursehero.com	1%
2	Internet	renati.sunedu.gob.pe	<1%
3	Internet	repositorio.ucv.edu.pe	<1%
4	Internet	es.unionpedia.org	<1%
5	Internet	www.slideshare.net	<1%
6	Submitted works	Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO on 2023-12-14	<1%
7	Internet	pirhua.udep.edu.pe	<1%
8	Internet	repositorio.unc.edu.pe	<1%
9	Internet	es.slideshare.net	<1%
10	Internet	repositorio.usmp.edu.pe	<1%
11	Internet	theibfr.com	<1%

Esta tesis:  
**“Evaluación del Clima Organizacional en el Área de Mantenimiento de una empresa industrial de alimentos”**

Ha sido aprobada.



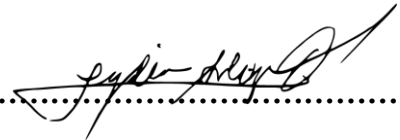
.....

**Oswaldo Morales Tristan (Jurado)**



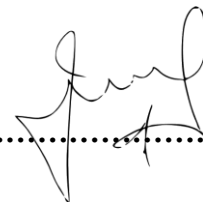
.....

**Eduardo Ortiz Rodriguez (Jurado)**



.....

**Lydia Arbaiza Fermini (Asesor)**



.....

**Enrique Louffat Olivares (Asesor)**

## DEDICATORIA

A mi esposa y a mis hijos, por ser mi fuente inagotable de amor, motivación y alegría. Gracias por su paciencia, comprensión y por brindarme siempre el aliento necesario para seguir adelante, aun en los momentos más difíciles.

A mis padres, por inculcarme desde pequeño los valores del esfuerzo, la responsabilidad y la perseverancia. Por su ejemplo de vida, su apoyo incondicional y sus enseñanzas, que han sido pilares fundamentales en la construcción de este logro. A todos ustedes, con amor y gratitud, dedico esta meta alcanzada.

*Julio Cesar Castañeda Ruiz*

A mis padres, hermano y amigos, por su constante apoyo y buenos consejos desde el inicio de la maestría. Sin ustedes, no habría llegado hasta donde estoy.

*Hernán Alexander Quispe Casana*

Principalmente a Dios, porque me acompaña en cada paso que doy me hace sentir bendecida; a mis padres por su amor y sacrificio constante; a mi hijo Benjamín que me inspira a ser mejor cada día; y especialmente a mi esposo Nicolás por su inquebrantable apoyo, paciencia y amor.

*María José Salazar Ruiz*

A mis padres, Segundo y María, por su amor incondicional, por creer en mí incluso en los momentos más difíciles y por ser el ejemplo de esfuerzo, humildad y constancia que ha guiado mi camino. Este logro es tan mío como suyo.

A mi hijo Gael Sebastián, mi mayor motivación y razón de ser. Que este esfuerzo sea una inspiración para ti, así como tú lo eres para mí cada día.

*Dennis Marcell Toribio Rodríguez*

## **AGRADECIMIENTO**

Especialmente a Dios por ser nuestro guía, a los asesores por su apoyo incondicional, a los docentes del ESAN por su valiosa orientación. A nuestras familias, gracias por todo el apoyo brindando para lograr esta meta.

## **JULIO CESAR CASTAÑEDA RUIZ**

Ingeniero Mecánico titulado de la Universidad Nacional de Trujillo. Maestría en Ingeniería con mención en Gerencia e Ingeniería de Mantenimiento de la Universidad Nacional de Ingeniería y actualmente culminando Maestría en Administración de Negocios MBA en Universidad ESAN. Líder y estratega en Gestión de Mantenimiento de activos y confiabilidad, con experiencia en empresas industriales y agroindustriales. Sólidos conocimientos en tipos y estrategias de Mantenimiento, así como modelos de gestión y seguridad industrial. Profesional con liderazgo y sólida formación en valores, como veracidad, honradez, integridad y confianza. Habilidad para mejorar el desempeño y el clima laboral de los trabajadores, mostrando influencia positiva para el logro de los objetivos organizacionales.

## **EXPERIENCIA LABORAL**

### **HORTIFRUT PERU S.A.C.**

Reconocida empresa agroindustrial transnacional encargada de la producción y exportación de arándanos, Zorzamora y Frambuesa.

**Jefe de Mantenimiento 2025** - Actualidad Responsable de la Gestión de Mantenimiento de activos de todas las Plantas de producción, energía y servicios, así como de los Proyectos Industriales. Elaboración de Presupuesto OPEX Y CAPEX. A cargo de 20 colaboradores y reporte a Jefatura de Planta.

- Elaborar y controlar el presupuesto de Mantenimiento OPEX y Proyectos Industriales CAPEX.
- Desarrollar y gestionar las estrategias de Mantenimiento de los activos de Planta, cumpliendo KPIs.
- Responsable del proceso de Planificación y Programación de Mantenimiento.
- Liderar y supervisar los Proyectos Industriales desde la planificación hasta la implementación, garantizando el cumplimiento de los plazos y presupuestos.
- Reducir el consumo específico de energía eléctrica (kW.h/Tn).

## **TAL S.A. – GRUPO ROCIO**

Reconocida empresa peruana agroindustrial encargada de la producción y exportación de palta fresca, espárrago fresco y conservas de espárrago.

### **Jefe de Mantenimiento y Proyectos Industriales 2024**

Responsable de la Gestión de Mantenimiento de activos de todas las Plantas de producción, energía y servicios, así como de los Proyectos Industriales. Elaboración de Presupuesto OPEX Y CAPEX. A cargo de 27 colaboradores y reporte a Gerencia de Planta.

- Elaborar y controlar el presupuesto de Mantenimiento OPEX y Proyectos Industriales CAPEX.
- Desarrollar y gestionar las estrategias de Mantenimiento de los activos de Planta, cumpliendo KPIs.
- Implementación de Mantenimiento Predictivo, RCM, AMEF y Análisis de Causa Raíz.
- Responsable del proceso de Planificación y Programación de Mantenimiento.
- Implementación de modelo gestión Lean Manufacturing, reuniones semanales y 5S.
- Liderar y supervisar los Proyectos Industriales desde la planificación hasta la implementación, garantizando el cumplimiento de los plazos y presupuestos.
- Reducir el consumo específico de energía eléctrica y térmica (kw.h/Tn, kg V/Tn).

## **ZAPLER S.A.C.**

Reconocida empresa de venta y alquiler de maquinaria para la construcción, minería y la industria en general, con 40 años de experiencia en el mercado.

### **Jefe de Post venta 2023 - 2023**

Responsable de la Gestión de Mantenimiento de activos del área de Post Venta. Elaboración de Presupuesto. A cargo de 7 colaboradores y reporte al Gerente Comercial.

- Garantizar la planificación, ejecución y control de los servicios de mantenimiento, cumpliendo con los tiempos indicados a los clientes.
- Presentar indicadores del área de Post Venta para medir los alcances de objetivos.
- Garantizar la revisión de control de calidad de la máquina antes de la entrega al cliente.
- Captar nuevos clientes y mantener la cartera actual de clientes.
- Atender los reclamos de garantía y gestionar la garantía con fábrica si esta procede.
- Realizar visita técnicas o llamadas a los clientes, para asegurar las ventas de servicios.
- Realizar cotizaciones por los mantenimientos correctivos y preventivos.

## **VITAPRO S.A. – GRUPO ALICORP**

Reconocida empresa de la industria acuícola con más de 30 años en el mercado. Fabricante de alimentos balanceados para camarones y peces, exporta a Ecuador, Centroamérica y México.

### **Jefe de Mantenimiento 2017 - 2022**

Responsable de la Gestión de Mantenimiento de activos de todas las Plantas de producción, energía y servicios. Elaboración de Presupuesto. A cargo de 25 colaboradores y reporte a Gerencia de Planta.

- Elaborar y controlar el presupuesto de Mantenimiento de activos fijos OPEX y CAPEX.
- Desarrollar y gestionar las estrategias de Mantenimiento de los activos de Planta, cumpliendo KPIs.
- Implementación de un Plan de Mantenimiento Predictivo, RCM, AMEF y Análisis de Causa Raíz
- Responsable del proceso de Planificación y Programación de Mantenimiento.
- Implementación de modelo gestión SUMA, basado en Lean, obteniendo un nivel de madurez 7 pts.
- Participación en Proyectos de Mejora de gran envergadura para cumplir presupuesto de inversión.
- Reducción del consumo específico de energía eléctrica y térmica (kw.h/Tn, kg V/Tn).

## **DANPER TRUJILLO S.A.C.**

Reconocida empresa peruana agroindustrial encargada de la producción y exportación de conservas de espárrago, alcachofa, pimiento, hortalizas en general y frutas, así como frescos y congelados.

### **Supervisor de Mantenimiento de Equipos Críticos 2012 - 2017**

Responsable de la supervisión de la Gestión de Mantenimiento de equipos críticos de Planta Fresco, Conserva y Congelado. A cargo de 40 colaboradores y reporte a Jefatura de Mantenimiento.

- Responsable del proceso de Planificación y Programación de Mantenimiento.
- Supervisión de la ejecución y cumplimiento del Plan de Mantenimiento, seguimiento de KPIs.
- Elaborar y controlar el presupuesto de Mantenimiento de activos fijos.
- Implementación del Plan de lubricación y de las tres primeras S de las 5S en Mantenimiento.

## **SOCIEDAD AGRÍCOLA VIRÚ S.A.**

Reconocida empresa peruana agroindustrial encargada de la producción de conservas vegetales, frescos y congelados, exportando a USA, Europa, Asia y Australia. Cerca de 30 años en el mercado.

### **Supervisor de Mantenimiento 2011 - 2012**

Responsable de la supervisión de la Gestión de Mantenimiento de máquinas y equipos de Planta

Fresco, Conserva y Congelado. A cargo de 30 colaboradores y reporte a Jefatura de Mantenimiento.

- Seguimiento al cumplimiento del Programa de Mantenimiento.
- Cumplimiento de los estándares de seguridad industrial del personal técnico y contratista.
- Reducción de los gastos de mantenimiento, optimizando M.O propia y ahorrando en compras.

### **ARIS INDUSTRIAL S.A.**

Reconocida empresa textil de fabricación de telas de lana y poliéster de marcas Barrington y Cardif.

#### **Asistente de Tejeduría 2009 - 2011**

Gestionar Mantenimiento equipos Tejeduría. A cargo de 10 colaboradores y reporte a jefe Producción.

INGENIERÍA DE MANTENIMIENTO MECÁNICO, ELÉCTRICO Y ELECTRÓNICO “INMAPE”

Empresa responsable del Mantenimiento de Planta “Consortio Terminales” Graña y Montero Petrolera.

#### **Supervisor de Mantenimiento 2009**

Gestionar el Mantenimiento de Planta. A cargo de 10 colaboradores y reporte al Gerente General.

### **CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y TECNOLOGÍA MECÁNICA “ITM”**

Docente principal 2007 – 2009

Instructor en cursos de Motores Diesel, Inglés Técnico y Matemáticas aplicada a Maquinaria Pesada.

### **EMPRESA AGROINDUSTRIAL LAREDO S.A.A.**

Practicante Profesional de Mantenimiento 2006 – 2007

### **FACTORÍA BRUCE**

Practicante Pre Profesional de Mantenimiento 2006

Estudios

### **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS MBA**

Escuela de Postgrado de la Universidad ESAN, Trujillo, Perú (último ciclo)

## **MAESTRÍA EN INGENIERÍA CON MENCIÓN EN GERENCIA E INGENIERIA DE MANTENIMIENTO**

Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Ingeniería, Lima, Perú, 2016 Alumno becado por el Ministerio de Energía y Minas y 3er. Puesto de la Promoción

### **INGENIERÍA MECÁNICA, Ingeniero titulado.**

Universidad Nacional de Trujillo, Perú, 2006

Estudios Complementarios

- Inglés Americano a nivel Avanzado, El Cultural, Trujillo, Perú, 2024.
- Análisis de Vibraciones Categoría I, SKF, Trujillo, Perú, 2021.
- Automatización de Máquinas Industriales (136 horas académicas), Tecsup, Trujillo, Perú, 2018.
- Diplomado en Sistema de Gestión Integrada con especialización en Seguridad y Salud Ocupacional, Escuela de Postgrado de Universidad Nacional de Trujillo y Gestión Empresarial Académica, 2014.
- Capacitación en Cerradoras de envases, Zanichelli Meccanica S.P.A. “ZACMI”, Parma, Italia, 2014.

### **OTRAS HABILIDADES**

- Manejo de SAP, Autocad y Ofimática empresarial (Office).

## **Hernán Alexander Quispe Casana**

Soy Profesional Licenciado en Administración de Empresas, con 11 años de experiencia en el sector financiero formando parte de equipos de trabajo con excelentes resultados que generan un impacto financiero positivo salvaguardando la liquidez y solvencia de la organización. Con capacidades para trabajar en equipo, y bajo presión, administrando de base de datos para generar reportes y monitoreo; conocimientos del en el área de riesgos de créditos, en las diferentes etapas de cobranza de créditos en mora o en estado judicial, de personas o empresas. Nivel avanzado de inglés.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **FINANCIERA CONFIANZA**

Empresa dedicada a brindar servicios financieros como créditos, ahorro, seguros, con agencias en todo el Perú, miembro

de la Fundación BBVA, junto con otras empresas en toda Latinoamérica.

#### **Analista de Recuperaciones**

**Junio 2011 - Actualidad**

Encargado de realizar el control, seguimiento y atención de los créditos y/o clientes en situación de mora, en sus distintos estados de cobranza como pre judicial, judicial y de castigo. Reporto a la Gerencia de Recuperaciones con sede en Lima.

- Seguimiento respectivo de la mora vencida del Territorio Norte mediante la coordinación permanente con los diversos actores de la cobranza, y a la vez tomar medidas preventivas para evitar un incremento excesivo, consiguiendo una efectividad por encima de la meta planteada en último año.
- Implementación de un plan de seguimiento de la cartera en el tramo pre judicial, consiguiendo mejorar los indicadores para evitar un deterioro mayor de la cartera de créditos en agencias críticas.

#### **CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO DE TRUJILLO**

Empresa dedicada a brindar servicios financieros tanto a personas naturales como a las pequeñas y mediana empresa, localizada en Trujillo, Perú.

## **PRACTICANTE DE LA SECCIÓN DE CRÉDITOS PYME**

**enero 2011 – abril 2011**

- Realización del seguimiento y administración de los expedientes de los clientes del área de créditos PYME, mediante una base de datos en donde gestionaba nuevos prospectos de clientes para el posterior proceso de reafiliación o captación de nuevos clientes.
- Realización de diversas actividades de apoyo como elaboración de expedientes, así como su posterior arqueo y registro.

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

### **ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS**

Maestría en Administración de Empresas

### **UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO – TRUJILLO (TERCIO SUPERIOR)**

Licenciado en Administración de Empresas.

## **OTROS ESTUDIOS**

### **EL CULTURAL: INGLÉS AVANZADO**

2022 - actualidad

2006 - 2010

2010 - 2011

## **Maria José Salazar Ruiz**

Profesional en Marketing y Negocios Internacionales con experiencia en minería, banca y comercio. Destaca por su enfoque en resultados, liderazgo operativo y habilidades en atención al cliente. Adaptable, proactiva y comprometida con la mejora continua.

## **EXPERIENCIA**

### **INVERSIONES A.M.Y.G. E.I.R.L. – ADMINISTRADORA - Actualidad**

- Coordinación integral de logística y transporte, programando volquetes para la entrega del mineral al acopio de compañía Minera Poderosa.
- Supervisión operativa y administrativa del personal, garantizando cumplimiento de metas de producción y seguridad.
- Control de costos, gestión de presupuestos y análisis financiero para la toma de decisiones estratégicas,
- Implementación de mejoras operativas frente a condiciones climáticas adversas, optimizando procesos y reduciendo devoluciones por humedad.

### **SETRAMI – CIA MINERA PODEROSA SA. - SUPERVISORA DE MUESTREO Y PESAJE**

**Dic. 2019 – Ago. 2021**

- Responsable de verificar y seguir estrictamente los procedimientos otorgados para el muestreo de mineral de acopio en Planta Marañón.
- Verificación del llenado de guías de remisión con su determinado tipo de labor y transporte.
- Distribuir muestras a los mineros artesanales, laboratorio químico, laboratorio metalúrgico y dirimencias.
- Enviar reportes y requerimientos para el cumplimiento del proceso.

### **STEELMARK SA. - ASESORA COMERCIAL**

**Jun. 2019 – Nov. 2019**

- Asesorar e incentivar la venta a los clientes con un trato amable y diferenciado,
- Promocionar y difundir nuestros productos a los clientes, tanto antiguos como nuevos, para una

futura venta.

- Apoyar en la fidelización de los clientes con nuestra tarjeta de puntos
- Coordinar con el área de finanzas los depósitos y/o transferencias efectuadas por los clientes para una determinada compra de nuestros productos.

### **BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ – BCP - ASESORA DE BANCA POR TELÉFONO**

**Mar. 2019 - May. 2019**

- Atender consultas telefónicas de clientes y potenciales clientes sobre los diferentes productos y servicios del BCP.
- Realizar venta de productos y/o servicios.
- Cumplir con los estándares de calidad y las metas de ventas asignadas.

### **PROGRAMA DE COMPENSACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD – MINAGRI**

#### **ESPECIALISTA TÉCNICA**

**Oct. 2018 – Ene. 2019**

- Ejecutar actividades delegadas por las unidades de promoción, monitoreo y negocios en la región La Libertad.
- Coordinar el levantamiento de observaciones de los planes de negocio, de ser el caso realizar la verificación en campo.
- Emitir reportes de verificación de cumplimiento mensual de cada paso crítico de los POA de cada plan de negocio asignado.

### **AMSEQ SA. - ASESORA COMERCIAL**

**Feb. 2017 – Set. 2018**

- Manejar diversas técnicas, recursos y estrategias pedagógicas establecidas por la institución.
- Propiciar un clima positivo de aprendizaje y a la convivencia democrática.
- Trabajo en equipo, con iniciativa en la gestión de la institución.
- Inducir a la comunicación asertiva y promover la solución de conflictos.
- Manejo de grupo escolar.

### **I.E. HARVAR - DOCENTE DE AFIANZAMIENTO – NIVEL PRIMARIO - Nov. 2013 – Nov. 2015**

- Manejar diversas técnicas, recursos y estrategias pedagógicas establecidas por la institución.

- Propiciar un clima positivo de aprendizaje y a la convivencia democrática.
- Trabajo en equipo, con iniciativa en la gestión de la institución.
- Inducir a la comunicación asertiva y promover la solución de conflictos.
- Manejo de grupo escolar

## **EDUCACIÓN**

### **MBA ADMINISTRACIÓN**

**2022 – Actualmente**

ESAN – Graduate School of Business

### **DIPLOMADO EN ADMINISTRACIÓN**

**2022 – 2022**

Zegel

### **LICENCIADA EN MARKETING Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**2012 – 2017**

Universidad Privada Leonardo Da Vinci

## **COMPETENCIAS**

Manejo del estrés

Corrección de textos

Trabajo en equipo

## **Dennis Marcell Toribio Rodriguez**

Profesional con 14 años de experiencia en la agroindustria azucarera, liderando la gestión integral de operaciones agrícolas en campos de gran escala. Experto en cultivos de caña de azúcar bajo sistemas de riego por gravedad, aspersión (pivote) y goteo. Enfocado en la optimización de recursos, sostenibilidad y productividad del campo, impulsando la transformación digital mediante tecnologías satelitales y análisis de datos. Con visión estratégica del negocio agrícola, orienta la toma de decisiones hacia la eficiencia operativa, rentabilidad e innovación. Nivel intermedio de inglés.

## **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

### **AGROINDUSTRIAS SAN JACINTO S.A.A**

Producción de caña de azúcar bajo 03 sistemas de riego (tradicional y prezurizado) y tecnologías de precisión.

#### **Superintendente de Campo**

**Marzo 2023 – Actualidad**

Liderar 400 personas entre personal operativo y técnico, gestionando de forma integral las operaciones agrícolas en cultivos de caña de azúcar, con enfoque en productividad, sostenibilidad y rentabilidad. Dirección de actividades manuales y mecanizadas bajo riego por gravedad, aspersión (pivote) y goteo, articulando acciones con planificación, mantenimiento, control de costos y transformación digital del agro. Reporte directo a la Gerencia General del ingenio.

- Reducción del 4% en el costo de producción mediante reemplazo progresivo de labores manuales por mecanización y uso de tecnologías satelitales para la toma de decisiones.
- Aumento del 7% en los rendimientos anuales mediante ajustes técnicos, control agronómico y planificación operativa.
- Incorporación de tecnología satelital (HEMAV) para análisis de TCH, despoblamiento y planificación de cosechas.
- Transformación productiva mediante reducción de edad de cosecha, manteniendo rendimiento.
- Implementación de indicadores para control de labores, mejorando eficiencia por hectárea y horas-hombre.
- Gestión de equipos multidisciplinarios en entornos exigentes y de alta rotación.

## **AGROLMOS S.A**

**Octubre 2018 - Febrero 2023**

Empresa agroindustrial dedicada a la producción de caña bajo condiciones de riego por aspersión (pivot)

### **Jefe Técnico de Campo**

Responsable de la supervisión técnica y operativa de 12,000 hectáreas de caña de azúcar, liderando procesos clave como preparación de suelos, siembra, fertilización, control de malezas, geotecnología aplicada e investigación agronómica. Coordinación directa con las áreas de planificación, maquinaria, riego y cosecha para garantizar el cumplimiento de los objetivos de productividad del ingenio.

- Optimización del programa de fertilización, logrando una reducción del 10% en costos por hectárea y un aumento del 6% en respuesta nutricional del cultivo.
- Implementación de estrategias de control integrado de malezas, reduciendo en 22% el uso de herbicidas sin pérdida de cobertura limpia.
- Coordinación técnica de más de 3,000 hectáreas anuales en labores de preparación de suelos y siembra, con eficiencia operativa superior al 90%.
- Introducción de criterios de geotecnología (uso de GPS y análisis espacial) para mejorar precisión en siembras y control de labores, con reducción del 12% en retrabajos.
- Diseño y ejecución de ensayos de validación varietal, densidades y tecnologías emergentes, generando data para toma de decisiones estratégicas.
- Establecimiento de protocolos técnicos de campo estandarizados, mejorando consistencia operativa entre unidades productivas.

## **AGRICOLA DEL CHIRA S.A**

Empresa agroindustrial dedicada a la producción de caña bajo condiciones de riego por goteo

### **Supervisor de Campo**

**Marzo 2017 - Octubre 2018**

Encargado de la ejecución y control de todas las labores agrícolas en 2,000 hectáreas de caña de azúcar, bajo condiciones de alta demanda operativa. Responsable de la planificación diaria, asignación de recursos y supervisión directa de labores como preparación de suelos, siembra, fertilización, control de malezas, riego, y apoyo a cosecha.

- Coordinación directa de todas las fases operativas del cultivo con enfoque en cumplimiento técnico, uso eficiente de recursos y productividad por hectárea.
- Supervisión de más de 80 personas entre operarios, técnicos y maquinaria, asegurando continuidad

operativa sin retrasos en campañas críticas.

- Ejecución de labores de preparación y siembra con un cumplimiento del 100% del cronograma establecido, sin desvíos técnicos.
- Optimización del uso de fertilizantes, reduciendo costos en un 8% por hectárea y mejorando homogeneidad del desarrollo vegetal.
- Diseño y ejecución de programas de control de malezas mecánico y químico, reduciendo fallas de control en más de 20%.
- Coordinación efectiva de riego y labores culturales, mejorando la eficiencia hídrica y el vigor del cultivo en etapas clave.

## **AGROLMOS S.A**

**Febrero 2015 - Enero 2017**

Empresa agroindustrial dedicada a la producción de caña bajo condiciones de riego por aspersión (pivot)

### **Jefe Técnico de Campo**

Responsable técnico de campo en unidades productivas de caña de azúcar, con liderazgo operativo en más de 10,000 hectáreas. Coordinación de labores agrícolas en todas las etapas del cultivo: preparación de suelos, siembra, fertilización, control de malezas, riego y seguimiento técnico. Enlace entre campo y planificación agrícola.

- Supervisión de más de 300 personas en campo, garantizando cumplimiento operativo y técnico en labores programadas.
- Ejecución de labores agrícolas con cumplimiento del 100% de cronogramas semanales y coordinación efectiva con logística de maquinaria.
- Participación en procesos de expansión agrícola, apoyando la incorporación de nuevas áreas bajo riego tecnificado.
- Optimización del uso de agroinsumos, logrando reducción de 10% en desperdicios operativos sin afectar parámetros agronómicos.
- Implementación de rondas técnicas semanales para seguimiento de avance fenológico y control de incidencias.
- Coordinación directa con áreas de mantenimiento, riego y topografía para asegurar la continuidad operativa.

## **CASAGRANDE S.A.A**

Empresa agroindustrial dedicada al cultivo y procesamiento de caña de azúcar bajo condiciones de riego por gravedad.

### **Supervisor de elaboración y aplicación de compost.**

**Mayo 2013 - Enero 2015**

Supervisor responsable del manejo, aplicación y control de compost y vinaza en campos de caña de azúcar, con enfoque en sostenibilidad, eficiencia agronómica y cumplimiento ambiental. Coordinación con áreas técnicas, riego y producción para asegurar la integración de enmiendas orgánicas en el manejo del cultivo.

- Gestión diaria de la aplicación de compost y vinaza, garantizando dosis óptimas y distribución uniforme.
- Reducción del 15% en desviaciones de aplicación mediante mejoras en calibración de equipos y control operativo.
- Coordinación con el área de laboratorio para análisis de calidad y monitoreo de impactos en el suelo.
- Implementación de rutas eficientes de distribución, reduciendo en 20% los tiempos de traslado de cisternas y cargadores.
- Capacitación continua al personal operador sobre manejo seguro y técnico de vinaza y compost.
- Cumplimiento del 100% de los lineamientos ambientales y registros de aplicación exigidos por el área de Gestión Ambiental.

## **CASAGRANDE S.A.A**

Empresa agroindustrial dedicada al cultivo y procesamiento de caña de azúcar bajo condiciones de riego por gravedad

### **Supervisor de siembra y manejo de semilleros de caña de azúcar Junio 2011 - Diciembre 2012**

Encargado del manejo técnico y operativo de semilleros de caña de azúcar, asegurando la calidad genética y fitosanitaria del material vegetal. Supervisión de labores de preparación de terreno, siembra, riego, fertilización y control fitosanitario, garantizando la disponibilidad oportuna de semilla para las campañas de expansión agrícola.

- Supervisión de más de 200 hectáreas de semillero, con seguimiento detallado del desarrollo fenológico y control de plagas enfermedades.
- Coordinación efectiva de las etapas de siembra y rebrote, alcanzando un 95% de prendimiento exitoso.

- Optimización de tiempos de preparación y siembra, reduciendo en 15% los plazos respecto a campañas anteriores.
- Implementación de controles de calidad de semilla y trazabilidad por lote para asegurar pureza varietal.
- Articulación con áreas de planificación y operaciones para la programación de cortes y distribución de semilla.
- Capacitación a personal de campo en técnicas de manejo agronómico para maximizar la productividad del semillero.

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2022 - actualidad

Maestría en Marketing

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2020 - 2021

Diplomado Agronegocios

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2016 - 2016

Cursos, costo y presupuestos agrícolas para no especialistas

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO – TRUJILLO

2005 - 2010

Ingeniería Agronómica

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE GENERAL.....	xxi
ÍNDICE DE TABLAS .....	xxiii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xxiv
RESUMEN EJECUTIVO.....	xxv
ABSTRACT .....	xxvii
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Descripción de la realidad problemática .....	1
1.2 Planteamiento del problema.....	4
1.3 Objetivos de la Investigación .....	4
1.3.1 Objetivo general .....	4
1.3.2 Objetivos específicos .....	4
1.4 Hipótesis.....	4
1.4.1 Hipótesis general: .....	5
1.4.2 Hipótesis nula: .....	5
1.5 Justificación de la investigación.....	5
1.5.1 Justificación teórica: .....	5
1.5.2 Justificación práctica: .....	5
1.5.3 Justificación metodológica:.....	5
1.5.4 Justificación económica:.....	5
1.5.5 Justificación Organizacional:.....	6
1.6 Delimitación del estudio .....	6
1.6.1 Delimitación espacial: .....	6
1.6.2 Delimitación temporal: .....	6
1.6.3 Delimitación conceptual: .....	6
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. Antecedentes de las variables .....	7
2.1.1. Antecedentes internacionales del clima organizacional.....	7
2.1.2. Antecedentes nacionales del clima organizacional .....	9
2.2. Marco teórico y conceptual.....	10
2.2.1. Clima organizacional (CO).....	10
2.2.1.1. Bases teóricas .....	10
2.2.1.2. Definición conceptual .....	14

2.2.1.3.	Importancia.....	15
2.2.1.4.	Ventaja .....	15
2.2.1.5.	Clasificación .....	16
2.2.1.6.	Criterio de análisis .....	16
2.2.1.7.	Tipologías .....	17
2.2.1.8.	Dimensiones .....	18
CAPITULO III: METODOLOGÍA .....		19
3.1.	Tipo .....	19
3.2.	Diseño .....	19
3.3.	Enfoque .....	19
3.4.	Alcance.....	20
3.5.	Población y muestra .....	20
3.6.	Operacionalización de variables .....	22
3.7.	Técnicas e instrumentos para la recolección de datos .....	23
3.8.	Procesamiento y análisis de información .....	24
CAPITULO IV: RESULTADOS .....		25
CAPITULO V: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....		33
5.1.	Discusión.....	33
5.2.	Limitaciones .....	37
5.3.	Implicancias.....	37
5.4.	Conclusiones.....	38
CAPITULO VI: RECOMENDACIONES .....		40
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		42
ANEXOS .....		48

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución del Personal por Función .....	20
Tabla 2. Distribución de la Muestra.....	21
Tabla 3. Operacionalización de variable clima organizacional .....	22
Tabla 4. Nivel del clima organizacional de una compañía industrial de alimentos.....	25
Tabla 5. Análisis de muestras relacionadas entre variables/dimensiones del clima organizacional ..	32

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Porcentaje de nivel del clima organizacional .....	26
--	----

## RESUMEN EJECUTIVO

El clima organizacional C.O. contribuye de manera indirecta como directamente en la estimulación, comodidad, motivación, satisfacción del personal D.P.; asimismo se refleja que en el área donde se realiza una actividad laboral positiva ínsita a la motivación y productividad, de manera que un C.O. negativo desarrolla un alto índice de estrés, los trabajadores no trabajan al cien por ciento ocasionando una desmotivación de manera general. Por ello, el propósito principal de esta investigación fue evaluar el nivel de impacto de un plan de mejora del clima organizacional en el área de mantenimiento de una empresa industrial de alimentos en Trujillo 2024.

La teoría integral del bienestar organizacional plantea que el clima organizacional (CO) es un factor determinante para la productividad y la retención del talento, integrando tres dimensiones esenciales: satisfacción laboral, liderazgo y la perspectiva de la Gestalt. Según Abdin et al. (2019) y Adamska et al. (2022), el CO se define como un conjunto de atributos perceptibles que influyen en la conducta, motivación y rendimiento del personal. La dimensión de satisfacción abarca tanto factores internos como externos del entorno laboral y se asocia con mayor compromiso y eficacia (Chiang et al., 2021). El liderazgo, por su parte, implica la capacidad de influir, motivar y dirigir al equipo hacia metas comunes (Mayorga et al., 2019). Finalmente, la dimensión Gestalt considera la percepción holística del entorno de trabajo, destacando la importancia de la coherencia emocional y organizacional en el desempeño (Laura et al., 2021). Estas tres dimensiones interactúan para formar un entorno laboral saludable, estructurado y susceptible de mejora continua.

La investigación fue de tipo aplicado, con enfoque cuantitativo y diseño cuasi-experimental (1ero una prueba para conocer la situación actual y luego una 2da prueba para conocer los cambios o aceptación de la muestra), orientado a evaluar el impacto del clima organizacional (CO) en el personal técnico de mantenimiento en una empresa industrial de alimentos en Trujillo. La muestra fue no probabilística por conveniencia, compuesta por 37 trabajadores. Se utilizó como instrumento un cuestionario - Escala de Clima Organizacional (EDCO), empleando análisis estadístico que incluyó frecuencias, prueba de normalidad (S-W) y prueba de Wilcoxon para identificar diferencias significativas entre las medias de muestras relacionadas. El estudio se desarrolló durante un periodo de

doce meses y los hallazgos sirvieron de base para un plan de mejora que fortaleció el CO. Esta metodología permitió obtener resultados medibles, comparables y aplicables en la gestión organizacional.

Los resultados del análisis estadístico confirman que existen diferencias significativas entre las percepciones del clima organizacional y sus dimensiones antes y después de la intervención en el área de mantenimiento de una empresa industrial de alimentos en Trujillo durante el año 2024. En todas las dimensiones evaluadas clima organizacional, satisfacción, liderazgo y Gestalt, los valores de significancia fueron inferiores a 0.05 (sig.=0.000), lo que llevó al rechazo de la hipótesis nula y a la aceptación de la hipótesis alternativa. Estos hallazgos evidencian que la intervención aplicada generó un impacto positivo y significativo en la percepción del ambiente laboral, mejorando sustancialmente los niveles de satisfacción, la calidad del liderazgo percibido y la comprensión integral del entorno organizacional por parte de los trabajadores. Además, la implementación de estrategias participativas fortaleció la toma de decisiones y el sentido de pertenencia del personal, mejorando la comunicación y la transparencia en los procesos internos. La consideración de propuestas, el uso de indicadores objetivos y el reconocimiento al esfuerzo reforzaron el compromiso del equipo técnico. Finalmente, las pruebas estadísticas de Wilcoxon confirmaron diferencias significativas entre los resultados del pretest y postest en las variables estudiadas, validando el impacto positivo de las acciones aplicadas sobre el clima organizacional.

## ABSTRACT

The organizational climate O.C. contributes indirectly and directly in the stimulation, comfort, motivation, satisfaction of the personnel D.P.; likewise it is reflected that in the area where a positive work activity is carried out it instigates motivation and productivity, so that a negative O.C. develops a high index of stress, the workers do not work at one hundred percent causing a general demotivation. Therefore, the main purpose of this research was to evaluate the level of impact of the organizational climate in the maintenance area of an industrial food company in Trujillo 2024. The study variable was supported by the Integral Theory of Organizational Well-being.

The integral theory of organizational wellbeing proposes that organizational climate (OC) is a determining factor for productivity and talent retention, integrating three essential dimensions: job satisfaction, leadership and the Gestalt perspective. According to Abdin et al. (2019) and Adamska et al. (2022), OC is defined as a set of perceivable attributes that influence employee behavior, motivation and performance. The satisfaction dimension encompasses both internal and external factors of the work environment and is associated with greater commitment and effectiveness (Chiang et al., 2021). Leadership, meanwhile, involves the ability to influence, motivate and lead the team towards common goals (Mayorga et al., 2019). Finally, the Gestalt dimension considers the holistic perception of the work environment, highlighting the importance of emotional and organizational coherence in performance (Laura et al., 2021). These three dimensions interact to form a work environment that is healthy, structured and susceptible to continuous improvement

The research was applied, with quantitative approach and quasi-experimental design (first a test to know the current situation and then a second test to know the changes or acceptance of the sample), oriented to evaluate the impact of the organizational climate (OC) on the maintenance technical personnel in an industrial food company in Trujillo. The sample was non-probabilistic by convenience, composed of 37 workers. A questionnaire - Organizational Climate Scale (EDCO) was used as an instrument, employing statistical analysis that included frequencies, normality test (S-W) and Wilcoxon test to identify significant differences between the means of related samples. The study was conducted over a twelve-month period and the findings served as the basis for an improvement plan that strengthened the OC. This methodology made it possible to obtain measurable, comparable and

applicable results in organizational management.

The results of the statistical analysis confirm that there are significant differences between the perceptions of organizational climate and its dimensions before and after the intervention in the maintenance area of an industrial food company in Trujillo during the year 2024. In all the dimensions evaluated organizational climate, satisfaction, leadership and Gestalt, the significance values were less than 0.05 (sig.=0.000), which led to the rejection of the null hypothesis and the acceptance of the alternative hypothesis. These findings show that the applied intervention generated a positive and significant impact on the perception of the work environment, substantially improving the levels of satisfaction, the quality of perceived leadership and the workers' comprehensive understanding of the organizational environment. In addition, the implementation of participatory strategies strengthened decision-making and the sense of belonging of the personnel, improving communication and transparency in internal processes. The consideration of proposals, the use of objective indicators and the recognition of effort reinforced the commitment of the technical team. Finally, the Wilcoxon statistical tests confirmed significant differences between the pretest and posttest results in the variables studied, validating the positive impact of the actions applied on the organizational climate.

## CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

### 1.1 Descripción de la realidad problemática

El clima organizacional C.O. contribuye de manera indirecta como directamente en la estimulación, comodidad, motivación, satisfacción de personal; asimismo se refleja que en el área donde se realiza una actividad laboral positiva ínsita a la motivación y productividad, de manera que un C.O. negativo desarrolla un alto índice de estrés, los trabajadores no trabajan al cien por ciento ocasionan una desmotivación de manera general (Bravo et al., 2023); por lo tanto, los empleados que se sienten desmotivados o insatisfechos tienden a ser menos productivos, lo que repercute negativamente en los resultados de las sociedades privadas y establecimientos públicos.

La ausencia de un clima organizacional óptimo es una problemática que afecta a diversas empresas en distintos países, repercutiendo negativamente en el desempeño del personal (González y Pérez, 2022). Además, el descontento y la falta de motivación pueden incitar a los trabajadores a buscar otras empresas, lo que se traduce en mayores gastos de contratación y formación para las empresas (López y Ramírez, 2021) Por lo tanto, es esencial que las organizaciones reconozcan la importancia de fomentar un lugar de trabajo solidario, porque mejora la satisfacción y la salud de cada colaborador de la entidad, es por ello, de vital importancia la implementación de un buen CO para el éxito y el crecimiento de la empresa así como de sus trabajadores (Fernández, 2024).

Según Apprecio, una empresa centrada en ofrecer iniciativas de desarrollo organizativo a más de dos mil quinientas empresas y alrededor de cuatros cientos mil personas en las tres principales economías sudamericanas (Chile, Colombia y Perú), el cincuenta y nueve por ciento de los empleados muestran una falta de compromiso con sus organizaciones, repercutiendo directamente en la economía en todos los países porque el nivel de compromiso se tornó bajo, ocasionando una perdida aproximada de ocho coma ocho billones de dólares (Fernández, 2024).

La ausencia de un clima organizacional eficiente es una problemática que afecta a diversas empresas en distintos países, repercutiendo negativamente en el desempeño del personal, porque si no hay un buen clima organizacional, los trabajadores solo asisten a sus

trabajos por obligación, careciendo de pasión por el trabajo influyendo esa actitud y/o comportamiento al resto de trabajadores, originando una “ola de desmotivación” (García y Pérez, 2021); un ejemplo de ello es en Colombia, la falta de interacciones positivas y una comunicación efectiva dentro de las empresas son factores que perjudican el rendimiento de los trabajadores (Ramírez y Cobeñas, 2022), mientras que en Cuba, se destaca la necesidad de una gestión empresarial adecuada que promueva un ambiente laboral favorable, fundamental para un desempeño eficiente (Bermejo et al., 2022).

En Perú, un estudio reveló que el 60% de los trabajadores estarían dispuestos a renunciar debido a un mal clima organizacional, evidenciando la importancia de este factor en la retención y desempeño del personal (Arias, 2024). Según, el Ministerio de Salud del Perú [MINSA] (2022), el 65% de los trabajadores peruanos reportaron niveles de insatisfacción laboral debido a un clima organizacional deficiente, este porcentaje indica que más de la mitad de los empleados no se sienten motivados ni comprometidos con sus organizaciones. Además, la tasa de rotación de personal en empresas con un C.O. desfavorable alcanzó el 45% en 2021, este alto índice implica que casi la mitad de los empleados abandonan sus puestos, lo que genera costos adicionales en reclutamiento y capacitación (La Cámara, 2023).

Por otro lado, según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE] (2024), el setenta por ciento de los trabajadores en Perú, sostienen que en sus centros laborales hay un alto indicador de tensión y estrés porque hay un ambiente organizacional negativo y se estima que hay un 25% de empresas con climas organizacionales deficientes. También, un informe de la Asociación Peruana de Recursos Humanos (2023), indicó que el 60% de los empleados en ambientes laborales negativos no cumplen con sus objetivos de rendimiento, lo que afecta directamente en los resultados de la empresa; en otro estudio se puede destacar entre el 73 al 75% del talento humano renuncia porque su empleador no tiene buen trato y no fomentan una buena comunicación en la entidad (Roca, 2024).

De acuerdo al 76,6% de peruanos consideran que en sus trabajos hay carencia de relaciones interpersonales porque no hay buena comunicación entre los líderes de trabajo, reflejándose el celo profesional, lo que afecta en la productividad en las otras logrando una lentitud en las metas (Economía, 2023). En el sector industrial, particularmente en la industria alimentaria, se observa que empresas con un clima organizacional desfavorable

presentan un 45% más de rotación de personal en comparación con aquellas que invierten en mejorar sus condiciones laborales. Este índice de rotación afecta no solo la continuidad operativa, sino que incrementa los costos de reclutamiento y capacitación, generando pérdidas estimadas en S/ 2.5 millones anuales en empresas medianas (MTPE, 2022).

La empresa industrial de alimentos objeto de esta investigación y su planta de procesamiento se encuentra ubicada en el departamento de La Libertad. Esta organización posee una sólida presencia regional en diferentes países de Centroamérica, Norteamérica y Europa, consolidándose como líder en su sector. Sin embargo, se han detectado deficiencias en la comunicación interna entre los distintos niveles jerárquicos, falta de reconocimiento laboral y un estilo de liderazgo poco participativo; factores que configuran un clima organizacional desfavorable.

Este escenario ha generado desmotivación y un bajo nivel de compromiso por parte del personal técnico de mantenimiento. Como consecuencia, se han registrado tiempos prolongados de respuesta ante fallas en la maquinaria, mayores periodos de inactividad y una disminución en la calidad del mantenimiento, lo cual repercute negativamente en el flujo de producción. Asimismo, la ausencia de incentivos y la escasa cohesión del equipo han limitado su capacidad para resolver problemas, comprometiendo así la eficiencia operativa.

De persistir esta situación, la empresa podría enfrentar un deterioro en su competitividad, ya que las interrupciones frecuentes en el proceso productivo, junto con el desgaste del personal, podrían afectar tanto la calidad del producto final como la satisfacción del cliente. Por ello, resulta imprescindible intervenir en el clima organizacional con el fin de fortalecer la motivación del equipo técnico, optimizar los canales de comunicación interna, fomentar un entorno laboral más justo, participativo y estimulante que, en consecuencia, eleve su desempeño.

Otro aspecto crítico es la evidente falta de motivación. Aunque algunos empleados se esfuerzan por mantener una actitud profesional, se percibe una desilusión generalizada frente a las condiciones laborales. No existen programas internos de reconocimiento ni espacios formales donde puedan expresarse sus necesidades o inquietudes. La comunicación vertical se impone como única vía, y ello refuerza un ambiente de desconexión emocional con la

organización. Estas condiciones, aunque no siempre visibles en los informes gerenciales, terminan influyendo directamente en el desempeño individual y colectivo. La calidad de las intervenciones técnicas, la velocidad de respuesta ante fallas, la atención al detalle y hasta la disposición para colaborar entre pares se ven afectadas en un contexto donde los trabajadores sienten que dan más de lo que reciben, tanto en términos emocionales como operativos.

## **1.2 Planteamiento del problema**

¿En qué medida la implementación de un plan de mejora del clima organizacional impacta en el área de mantenimiento de una empresa industrial de alimentos ubicado en el departamento de la Libertad en 2024?

## **1.3 Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Evaluar el nivel de impacto de un plan de mejora del clima organizacional en el área de mantenimiento de una empresa industrial de alimentos ubicado en el departamento de la Libertad en 2024.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Identificar el nivel del clima organizacional del personal técnico de mantenimiento de una empresa industrial de alimentos ubicado en el departamento de la Libertad en 2024.
- Diseñar y aplicar estrategias para mejorar el clima organizacional del personal técnico de mantenimiento de la empresa industrial de alimentos ubicado en el departamento de la Libertad en 2024.
- Contrastar el nivel del clima organizacional y sus dimensiones en el pretest y en el postest aplicado al personal técnico de mantenimiento de una empresa industrial de alimentos ubicado en el departamento de la Libertad en 2024.

## **1.4 Hipótesis**

A continuación, se desarrollará la hipótesis principal, sustentada en el análisis conceptual de los temas investigados.

#### **1.4.1 Hipótesis general:**

La implementación de un plan de mejora del clima organizacional tiene un impacto positivo en el área de mantenimiento de una empresa industrial de alimentos ubicado en el departamento de la Libertad en 2024.

#### **1.4.2 Hipótesis nula:**

La implementación de un plan de mejora del clima organizacional no tiene un impacto positivo en el área de mantenimiento de una empresa industrial de alimentos ubicado en el departamento de la Libertad en 2024.

### **1.5 Justificación de la investigación**

#### **1.5.1 Justificación teórica:**

El estudio es relevante teóricamente, pues contribuye al campo de la psicología organizacional al examinar como el C.O. influye en el personal técnico en una empresa de alimentos, lo que amplía el conocimiento sobre factores organizacionales que afectan al rendimiento en este contexto particular.

#### **1.5.2 Justificación práctica:**

El estudio de investigación ofrece herramientas para identificar y mejorar elementos del clima organizacional que afectan la estimulación y compromiso del personal de mantenimiento, esto no solo mejora las condiciones laborales, sino que también optimiza la eficiencia y calidad de los procesos, favoreciendo el desarrollo de la empresa.

#### **1.5.3 Justificación metodológica:**

Se justifica metodológicamente, porque plantea un enfoque empírico mediante el uso de encuestas y entrevistas, permitiendo medir objetivamente los factores del C.O. que inciden en los técnicos. Además, proporciona una base metodológica que puede ser aplicada en estudios similares en la industria de alimentos.

#### **1.5.4 Justificación económica:**

Económicamente, mejorar el clima organizacional se traduce en beneficios como la reducción de costos por ineficiencias y menor rotación de personal, lo cual contribuye a la estabilidad financiera de la empresa y fortalece su competitividad en el mercado.

### **1.5.5 Justificación Organizacional:**

El entorno dentro de una organización tiene un impacto directo en las acciones, el empuje y la salud general del personal técnico de mantenimiento. Un lugar de trabajo alentador aumenta la satisfacción y alivia la tensión en la empresa. Cuando las personas reconocen la ayuda, la equidad y un diálogo claro, su implicación y productividad aumentan considerablemente. En una organización de fabricación de alimentos, donde la precisión y la rapidez son cruciales, un entorno adecuado reduce los errores y aumenta la productividad.

## **1.6 Delimitación del estudio**

### **1.6.1 Delimitación espacial:**

El estudio científico se desarrolló en una empresa industrial de alimentos ubicado en el departamento de la Libertad. Este espacio permite analizar las condiciones del C.O. y su impacto en el personal técnico de mantenimiento en un contexto real y particular.

### **1.6.2 Delimitación temporal:**

La investigación abarcó entre enero a diciembre del 2024. Este lapso de tiempo permitió conocer la problemática, situación actual de la variable del presente estudio.

### **1.6.3 Delimitación conceptual:**

La investigación gira alrededor del Clima Organizacional, la cual se caracteriza por las percepciones y actitudes colectivas del potencial humano en su área de trabajo.

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes**

#### **2.1.1. Antecedentes internacionales**

Pluas (2024), planteo como propósito evaluar el clima organizacional de una empresa de fabricación de cartón ubicada en Cuenca, utilizando el enfoque un mixto, para ello, se propone un estudio exploratorio. Las herramientas empleadas se alinean con el marco de grupos focales y el cuestionario de Evaluación de Clima de Litwin y Stringer, que presenta 9 dimensiones y 53 ítems evaluados mediante la escala de Likert, junto con el enfoque de indagación positiva cultivado a través de talleres y diálogo constructivo. Se realizó una evaluación antes y después de utilizar esta herramienta. El grupo está formado por 285 funcionarios del sector operativo, que participaron en dos grupos focales compuestos por 8 y 10 personas, respectivamente. Los datos numéricos se analizaron con el programa SPSS V25. Los resultados indican un cambio positivo en la forma en que los empleados perciben el CO tras la aplicación del enfoque apreciativo. Este cambio está validado por la prueba de Wilcoxon, que arrojó un valor de 0,000, lo que demuestra una diferencia significativa entre la evaluación inicial y la posterior. Esta última evaluación revela una notable mejora en las áreas de Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calidez, Normas de rendimiento, Apoyo, Conflicto e Identidad.

Brakkee (2021), usó como objetivo evaluar las conexiones entre las opiniones sobre el clima organizacional y cuatro resultados relacionados con el trabajo: modificación del papel del empleado, implicación en el trabajo, compromiso emocional e intención de abandonar el trabajo. La metodología fue una combinación de enfoques, con datos numéricos evaluados mediante análisis de regresión y datos descriptivos evaluados mediante la codificación de las transcripciones exactas, utilizando un marco correlacional. Se realizó una encuesta entre el personal del Departamento de Atención al Cliente (CS) de ASML ubicado en Veldhoven. Participaron un total de 212 personas, lo que garantizaba una representación equilibrada de las distintas divisiones de atención al cliente. La información se recopiló mediante un cuestionario. Se incorporaron evaluaciones confirmadas para cada variable examinada. La evaluación de los datos se llevó a cabo utilizando el programa SPSS, empleando técnicas de regresión para examinar las hipótesis. El presente estudio demuestra que el CO influye significativamente en el modo en que los

individuos moldean sus experiencias profesionales.

Lara et al., (2020) tuvo como objetivo, Diseñar un programa de clima organizacional, con el fin de mejorar las condiciones de todos los empleados de PERDOMO Y LUNA LTDA, en todos los departamentos. Esta iniciativa estaba alineada con los estándares de la empresa y pretendía ofrecer resultados respaldados por métodos de recopilación de datos cualitativos y cuantitativos, apoyando en última instancia el crecimiento competitivo de la organización en el mercado. La estructura metodológica empleó un diseño experimental, utilizando una perspectiva cuantitativa. Se realizó una evaluación de los puntos de vista de los trabajadores mediante 25 encuestas en varios departamentos. Los resultados revelan que el 70% de la plantilla disfruta de un ambiente de trabajo adecuado, que le permite desempeñar eficazmente las tareas encomendadas. Del mismo modo, el 65% de los empleados indica que la ausencia de oportunidades de promoción ha provocado la rotación, ya que no existen iniciativas de formación y perfeccionamiento que faciliten la progresión profesional dentro de la organización, lo que se traduce en un descenso de la motivación de los empleados. Por el contrario, es evidente que los niveles de estrés experimentados por los empleados en sus funciones son significativos, ya que el 95% de las personas declaran puntuaciones de 8 y 9 en la evaluación, lo que marca el pico en la evaluación del estrés, atribuido a la insuficiencia de personal para nuevas iniciativas.

López (2020), tuvo como propósito analizar y evaluar el clima organizacional y comprender los factores que sustentan el entorno de la organización. El entorno puede afectar, en cierta medida, a la mentalidad y las acciones de los trabajadores, a través de interpretaciones que moldean la realidad e inciden en los grados de entusiasmo laboral, realización individual y eficacia profesional, entre otros factores, influidos por diversos elementos, entre ellos los rasgos personales y los relacionados con el contexto laboral y la organización (marco y procedimientos). La metodología empleada fue transversal y cuantitativa, con pretest y posttest dirigida a una muestra de 50 participantes, utilizando como herramienta de medida un cuestionario de evaluación del CO, derivado de un instrumento creado por la propia organización. El presente estudio reveló que los trabajadores no están totalmente de acuerdo con los aspectos evaluados, lo que se traduce en una falta de realización personal o de impulso para implicarse positivamente en sus tareas. La aplicación del cuestionario de C.O. permitió conocer el estado actual del entorno de la empresa. Este enfoque basado en datos permite formular una propuesta encaminada a mejorar positivamente el ambiente, influyendo así en las actitudes y comportamientos de

los empleados mediante percepciones constructivas y promoviendo un clima organizativo favorable.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

De acuerdo a Ortiz y Peralta (2022), tiene como objetivo evaluar el estado del Clima organizacional dentro de la organización Perú Forus S.A. El estudio se caracteriza por tener un enfoque descriptivo, empleando un diseño transversal, y sigue una metodología no probabilística. La población encuestada estuvo conformada por mujeres y varones, totalizando 71 participantes. El método empleado se basó en tres dimensiones: las conexiones interpersonales, la realización personal y la dinámica del entorno laboral en relación con la estabilidad y el cambio. Para la recogida de datos se utilizó el cuestionario Moos Work Environment Scale (WES), compuesto por 90 preguntas con dos opciones de respuesta: verdadero (V) y falso (F). Esta investigación concluyó, mediante la metodología aplicada, que la calidad del ambiente de trabajo en Perú Forus S.A., Lima, 2020 se categoriza como mala en un 32,4%, regular en un 43,7% y satisfactoria en un 23,9%, lo que nos lleva a caracterizar el ambiente de trabajo. La calificación actual del desempeño de 76.9% indica la necesidad de que la dirección de Perú Forus establezca nuevos protocolos orientados a mejorar el ambiente laboral de los empleados.

Según Bravo (2021) tuvo como objetivo delinear los niveles de clima organizacional dentro del sector Operaciones de una empresa industrial ubicada en Lima, Perú. El método que se empleo fue cuantitativo y descriptivo, como instrumento se empleó el cuestionario de la Clima Organizacional (EMCO) para ciento treinta y cuatro participantes del sector operaciones. Los resultados fueron analizados utilizando el SPSS versión 25.0 en español. El cincuenta y seis coma siete por ciento de la fuerza laboral percibe el clima organizacional como positivo o elevado. Los aspectos que mostraron una mayor proporción reflejando una visión positiva del clima laboral fueron: Satisfacción de los empleados (cincuenta uno por ciento), Impulso y dedicación (cuarenta y siete por ciento), Colaboración y ayuda entre compañeros (cuarenta y tres por ciento). Se reconocieron los niveles dentro de cada uno de los marcos y se descubrió que, en general, el personal expresa una opinión positiva del ambiente de trabajo, lo que se demuestra en los porcentajes siguientes: marco individual (51,5%), marco interpersonal.

Boggio (2021), tiene como propósito mejorar la percepción del Clima Organizacional que tienen los colaboradores para un desempeño apropiado en sus labores. El método fue de tipo aplicado, para evaluar la situación, se empleó una combinación de métodos cualitativos como los grupos de discusión, junto con el enfoque cuantitativo que utiliza el Cuestionario desarrollado por Litwin y Stringer. Durante la evaluación inicial, se registraron los siguientes resultados: Organización 69%, Responsabilidad 72%, Incentivo 62%, Incertidumbre 74%, Conexiones 25%, Referencia de rendimiento 64%, Asistencia 27%, Disputa 61% y Autoconcepto 34%. Por el contrario, los resultados posteriores se alcanzaron en la postevaluación. El aspecto marco 77% (aumento del 8%), responsabilidad 77% (aumento del 5%), compensación 73% (aumento del 11%), incertidumbre 80% (aumento del 6%), conexiones aumentó al 71% (aumento del 46%), parámetro de rendimiento 73% (aumento del 46%), asistencia 71% (aumento del 44%), disputa 81% (aumento del 20%) y autoconcepto 74% (aumento del 40%). De acuerdo con esta información, se indicó que la proporción en las áreas en las que se identificaron deficiencias. Por el contrario, algunos aspectos mantuvieron sus valoraciones dentro de los límites adecuados tras el taller "Implícate". Las conclusiones de este estudio indicaron que había deficiencias en los ámbitos de Asistencia, Disputa y Autoconcepto, que se abordaron mediante el planteamiento de la iniciativa de intervención "Implícate". El estudio determinó que se alcanzaron los objetivos establecidos al principio, empezando por el reconocimiento por parte del personal de la importancia de mantener un lugar de trabajo saludable, lo que aumenta su sentido de pertenencia a la organización y contribuye a la consecución satisfactoria de los objetivos organizativos.

## **2.2. Marco teórico y conceptual**

### **2.2.1. Clima organizacional (CO)**

#### **2.2.1.1. Bases teóricas**

**La teoría de la jerarquía de necesidades**, desarrollada por Maslow en 1943, menciona que la personas tienen múltiples necesidades que tiene que ser atendidas acuerdo a un orden (menor a mayor necesidad) En el contexto organizacional, un C.O. positivo permite satisfacer estas necesidades, lo que se traduce en empleados más motivados, comprometidos y productivos (Robbins y Judge, 2021).

Esta teoría se representa en forma de pirámide, donde cada nivel debe ser cubierto antes de poder avanzar al siguiente:

- Necesidades fisiológicas: Son las insuficiencias más esenciales para poder subsistir ejemplo: Salud, descanso y la alimentación.
- Necesidades de seguridad: Lo integran: estabilidad laboral, seguridad en el empleo, la protección contra riesgos y un ambiente libre de amenazas.
- Necesidades sociales: Se relacionan con la interacción y el sentido de pertenencia dentro del entorno laboral.
- Necesidades de estima: Cuando el ser humano necesita que se le reconozcan sus logros así sean pequeños, cuando le dan confianza y lo respetan.
- Necesidades de autorrealización: Representan la cima de la pirámide y están relacionadas con el desarrollo personal y profesional.

**La teoría de los dos factores**, propuesta por Herzberg en 1959, menciona que, para mejorar el C.O. y la satisfacción laboral, las empresas no solo deben de reducir los factores higiénicos negativos, sino también reforzar los factores motivacionales, asegurando así un ambiente de trabajo favorable (Herzberg et al., 2017).

Además, alega que la satisfacción y la insatisfacción en un centro de trabajo está sujeta a los siguientes criterios:

- Factores higiénicos: Son competencias extrínsecas que no generan satisfacción, pero su ausencia provoca insatisfacción. Ejemplo: La remuneración, las condiciones laborales, la supervisión, las políticas organizacionales y la seguridad en el empleo.
- Factores motivacionales: Son elementos intrínsecos que generan satisfacción y mejoran el desempeño laboral. Incluyen el reconocimiento, la autonomía, el crecimiento profesional, la responsabilidad y el sentido de logro.

**La teoría de la expectativa**, desarrollada por Vroom se centra en cuidar al personal de trabajo en el aspecto emocional y físico para lograr su motivación, lo cual conlleva al cumplimiento de los objetivos, cuando creen que su esfuerzo aumenta su compromiso y productividad también. La aplicación de esta teoría en las organizaciones implica diseñar sistemas de incentivos claros y equitativos, donde los empleados observen y presencien una relación directa entre su esfuerzo, el desempeño alcanzado y la recompensa obtenida.

Según Vroom (1995), la motivación del desempeño laboral depende de tres componentes claves:

- Expectativa: Es el reconocimiento que obtiene el trabajador, cuando el realiza un

mayor esfuerzo conducirá a un mejor desempeño. Si un trabajador considera que tiene las habilidades necesarias y que las condiciones laborales le permiten rendir bien, es más probable que se esfuerce.

- Instrumentalidad: Cuando un empleado constata que en su ambiente de trabajo un buen desempeño será recompensado. Los empleados deben confiar en que la empresa reconocerá su trabajo mediante incentivos, ascensos o reconocimiento.

Valencia: Es el valor que el trabajador asigna a la recompensa. No todos los empleados se sienten motivados por los mismos incentivos; algunos prefieren aumentos salariales, otros buscan desarrollo profesional o reconocimiento público.

La **Teoría del liderazgo transformacional**, propuesta por el autor Bass (1985), plantea que los líderes que inspiran, energizan, estimulan intelectualmente y demuestran genuina preocupación por los miembros de su equipo generando un impacto positivo en el entorno laboral. Según este autor, el liderazgo transformacional promueve la confianza, una visión compartida y el desarrollo de capacidades, elementos fundamentales para construir un ambiente de trabajo motivador y colaborativo. En contextos altamente especializados, como el área de mantenimiento técnico, este enfoque de liderazgo resulta especialmente valioso, ya que contribuye a fortalecer la cohesión del equipo y optimizar su rendimiento. La influencia transformadora del líder no solo mejora la dinámica interpersonal, sino que también impulsa el compromiso con los objetivos organizacionales.

Según la **Teoría de los sistemas abiertos**, por el autor Katz y Kahn (1978) plantea que las organizaciones operan como entidades dinámicas e interactivas que mantienen una relación constante con su entorno. Estas dependen del intercambio continuo de información, energía y recursos para sobrevivir, adaptarse y prosperar. Desde esta perspectiva, el clima organizacional se configura a partir de la interacción entre los componentes internos estructurales, humanos, tecnológicos y su capacidad para equilibrarse frente a las exigencias externas. Dicho entorno es, por tanto, el resultado de un proceso de adaptación estructural, en el cual los desequilibrios generan presiones que inciden directamente en la eficacia operativa y en la salud integral de la organización.

En la **Teoría de los valores compartidos**, cuyo autor es O'Reilly et al. (1991) sostiene que el clima organizacional se configura a partir de la existencia de valores

comunes, asumidos colectivamente por todos los miembros de la organización. Según esta perspectiva, cuando los principios personales de los empleados se alinean con los valores institucionales, se fortalece un ambiente de confianza, inclusión y compromiso. Esta convergencia de valores propicia un entorno organizacional positivo que refuerza los comportamientos deseados y consolida una cultura orientada al logro de objetivos comunes. Así, el alineamiento entre los valores individuales y organizacionales no solo mejora la cohesión interna, sino que también impulsa la eficacia y la sostenibilidad del desempeño colectivo.

**Teoría integral del bienestar organizacional**, el bienestar organizacional es un elemento clave para la productividad y la retención del talento en las empresas. Esta teoría integra tres dimensiones esenciales: satisfacción laboral, liderazgo y la perspectiva de la Gestalt, las cuales interactúan para crear un entorno laboral saludable y eficiente. Diversos estudios han demostrado que los empleados satisfechos, guiados por un liderazgo efectivo y una visión holística de su rol en la organización, experimentan mayor motivación y compromiso (Robbins y Judge, 2018).

Justificación de la teoría y dimensiones: La elección de la Teoría Integral del Bienestar Organizacional de Robbins y Judge (2018) se fundamenta en la visión holística que esta propone respecto al bienestar en el entorno laboral. Dicha teoría no se limita únicamente a aspectos tangibles o financieros, sino que incorpora elementos emocionales, motivacionales, relacionales y perceptuales, los cuales resultan esenciales para analizar el CO y su impacto en la eficacia del personal técnico de mantenimiento.

En la organización objeto de estudio se ha identificado un problema persistente, evidenciado en la disminución del entusiasmo laboral, percepciones negativas sobre el liderazgo, dificultades en la interacción entre colaboradores y una creciente sensación de desapego institucional. Estas condiciones se reflejan en una ejecución técnica deficiente, errores operativos frecuentes, incremento del ausentismo y una notoria disminución en la calidad del servicio de mantenimiento. Este panorama configura un clima organizacional deteriorado que repercute directamente en los indicadores de desempeño. En este contexto, se requiere un modelo conceptual que no solo describa el entorno organizacional desde una perspectiva tradicional, sino que también permita analizar sus fundamentos interpretativos, sus efectos sobre la conducta profesional, y que además brinde herramientas para diseñar

estrategias organizacionales sostenibles. Por ello, la teoría propuesta por Robbins y Judge se considera pertinente y plenamente justificada.

Se ha identificado tres aspectos esenciales para examinar el clima organizativo en esta situación:

**Satisfacción laboral:** Este factor es fundamental. No basta con que los trabajadores cumplan sus funciones; también necesitan sentirse valorados, reconocidos y seguros. Según Robbins y Judge (2018), la SL. está estrechamente relacionada con la vitalidad, la estabilidad emocional y la eficacia en el desempeño. En la organización analizada, se ha evidenciado que los empleados perciben una falta de reconocimiento a sus aportes, lo cual incide negativamente en su rendimiento y en la manera en que enfrentan sus tareas diarias.

**Liderazgo:** El liderazgo es determinante para modelar el ambiente de trabajo. El marco teórico indica que las acciones del líder influyen en las dinámicas internas y condicionan la percepción del CO. En la institución estudiada, se ha observado que estilos de liderazgo jerárquico, autoritario o indiferente han debilitado la confianza y limitado la comunicación efectiva, generando un entorno marcado por el estrés y la escasa colaboración. Por tanto, esta dimensión resulta crucial para comprender cómo las decisiones humanas configuran el entorno laboral.

**Perspectiva de la Gestalt:** La teoría de la Gestalt permite analizar cómo los empleados perciben su entorno laboral de manera integral. Esta perspectiva sostiene que la percepción va más allá de los elementos individuales y se centra en la estructura total y en las emociones asociadas. En las instalaciones de producción, los trabajadores identifican incongruencias entre el discurso institucional y las prácticas reales, lo que genera incertidumbre, desconfianza y una reducción en la motivación. Esta dimensión ofrece una comprensión profunda de la experiencia organizacional, tal como lo plantean Robbins y Judge (2018).

### ***2.2.1.2. Definición conceptual***

Abdin et al. (2019) lo definen como una serie de atributos medibles presentes en el entorno laboral, percibidos directa o indirectamente por el conjunto del capital humano, cuyas características impactan notablemente en la motivación y la conducta organizacional, subrayando así la importancia estratégica de contar con un ambiente laboral debidamente estructurado, susceptible de evaluación y optimización constante; en tanto, Adamska et al.

(2022) sostienen que el clima organizacional comprende fuerzas e instituciones externas que condicionan significativamente el rendimiento y la productividad de los colaboradores.

El CO puede ser definido como el discernimiento que tiene la población total de una institución pública como privada sobre su ambiente interno, incluyendo sus experiencias, emociones y observaciones sobre cómo opera la institución, este concepto engloba elementos clave como la estructura organizacional, las relaciones interpersonales, las oportunidades de desarrollo profesional, el reconocimiento al desempeño y las condiciones físicas del entorno laboral (Domínguez et al., 2020).

### **2.2.1.3. Importancia**

Un CO constructivo es un elemento fundamental para el logro de cualquier organización. Un lugar de trabajo ventajoso no solo ayuda a mantener a las personas calificadas, sino que también reduce el ausentismo, disminuye las tasas de rotación y mejora la calidad de las tareas realizadas (Chahar et al., 2019). Daniëls et al. (2021) sugieren que un CO positivo cultiva un sentimiento de pertenencia entre el personal, mejorando la eficiencia operativa y reforzando la competitividad empresarial en un mercado que cambia rápidamente.

### **2.2.1.4. Ventaja**

Según López et al. (2023), las ventajas de mantener un CO adecuado son múltiples:

- Incremento de la productividad: Empleados motivados y satisfechos son más eficientes en sus tareas, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Reducción del ausentismo y rotación: Un C.O. positivo crea un entorno atractivo para los trabajadores, disminuyendo la probabilidad de que busquen oportunidades externas.
- Mejora en la comunicación: Un buen clima fomenta el intercambio abierto y efectivo de información entre los miembros de la organización, fortaleciendo la cohesión interna.
- Fortalecimiento del compromiso: Cada trabajador se encuentra más identificado con los valores y/o filosofía institucional, objetivo, metas y cumple con los KPIs, incrementando su lealtad hacia la institución.

### **2.2.1.5. Clasificación**

Para Bry y Wigert (2022), el CO puede clasificarse en función de los enfoques predominantes en una organización:

- C. orientado a las personas: Enfatiza el bienestar y el desarrollo profesional de los empleados, creando un ambiente inclusivo y motivador.
- C. orientado a las reglas: Se centra en la estricta adherencia a políticas, procedimientos y normas, promoviendo la disciplina y el orden.
- C. orientado a la innovación: Estimula la creatividad y la generación de ideas novedosas, siendo ideal para entornos que buscan adaptarse rápidamente al cambio.
- C. orientado a los objetivos: Prioriza el logro de metas y resultados específicos, alineando los esfuerzos de los empleados hacia un propósito común.

### **2.2.1.6. Criterio de análisis**

El clima organizacional consta de ocho dimensiones, las cuales contribuyen en un análisis profundo de la variable (Acero et al., 2018)

- Relaciones interpersonales: Es el nivel en que los contratados colaboran entre sí, siendo sus vínculos con respeto.
- Estilo de dirección: Es el rango con el que los líderes de cada empresa motivan y empoderan a sus trabajadores.
- Sentido de pertenencia: Es el valor de satisfacción que tienen los trabajadores con la empresa (filosofía de la entidad).
- Retribución: Es el nivel de ecuanimidad del pago mensual, así como los beneficios por la labor de cada trabajador.
- Disponibilidad de recursos: Rango en que los trabajadores cuentan con información de sus funciones, así como un conocimiento general de las otras áreas.
- Estabilidad: Nivel de compromiso de permanencia en la empresa para continuar trabajando.
- Claridad y coherencia en la dirección: El grado de transparencia mostrado por la alta dirección con respecto al futuro de la empresa. El grado en que los objetivos e iniciativas de las regiones se ajustan a las normas y directrices establecidas por la alta dirección.

### **2.2.1.7. Tipologías**

La tipología según Ostroff (1993), se diversifica a través de: Clima orientado al bienestar, clima orientado a la innovación, clima orientado al logro y al clima orientado al apoyo.

- Clima orientado al bienestar: Hace hincapié en el bienestar y la satisfacción de los miembros del personal. La organización demuestra un compromiso proactivo con la salud física y emocional de sus empleados, fomentando un ambiente seguro, condiciones de trabajo propicias y la armonía entre la vida personal y profesional. En el entorno actual, las directrices sobre el lugar de trabajo pretenden aliviar el estrés laboral y mejorar el bienestar general, lo que conduce a una mayor dedicación y a la retención del talento humano.
  
- Clima orientado a la innovación: Se refiere a un ambiente de trabajo que fomenta la innovación, la exploración y la transformación. Las organizaciones que muestran este tipo de ambiente fomentan el desarrollo de conceptos innovadores, la formación continua y la asunción de riesgos medidos. Es típico de organizaciones en las que la flexibilidad y la mejora continua son esenciales para mantener una ventaja competitiva. Este entorno fomenta el trabajo en equipo y la independencia del personal, permitiéndole sugerir ideas creativas y participar activamente en los procesos de innovación.
  
- Clima orientado al logro: En este tipo de ambiente de trabajo, la atención se centra en la eficacia, el rendimiento y la consecución de objetivos ambiciosos. Los trabajadores operan en un entorno ferozmente competitivo, en el que se valora la productividad, el enfoque en los resultados y el rendimiento excepcional. Las organizaciones de este entorno establecen objetivos exigentes y ofrecen recompensas por alcanzarlos. Aunque este entorno puede aumentar la eficacia, si no se gestiona adecuadamente, también puede provocar tensión y agotamiento en los empleados.
  
- Clima orientado al apoyo: El entorno se caracteriza por el trabajo en equipo, la confianza y la orientación innovadora. En este entorno, el diálogo transparente y la ayuda recíproca entre compañeros y supervisores son esenciales. La organización fomenta las relaciones interpersonales positivas y ofrece asistencia psicológica y profesional a sus empleados. Se hace hincapié en la colaboración, la comprensión

y la incorporación del personal a la cultura de la empresa, fomentando un sentimiento de inclusión y realización en sus funciones.

#### **2.2.1.8. Dimensiones**

Debido a la amplitud de las dimensiones de EDCO, con la base teoría integral del bienestar organizacional, se agrupo en 3 dimensiones que implican de manera didáctica y práctica.

- Satisfacción: Se refiere a una condición emocional favorable o agradable que surge de la evaluación personal de un individuo sobre su empleo y las experiencias asociadas. Esta idea incluye tanto elementos internos, como la pasión individual y la satisfacción en las actividades realizadas, como elementos externos, como las condiciones de trabajo, el salario y las conexiones sociales dentro del lugar de trabajo. Un mayor grado de satisfacción en el puesto de trabajo está relacionado con una mayor implicación en la organización, una mayor eficacia y un menor índice de abandono (Chiang et al., 2021).
  
- Liderazgo: Se caracteriza por la capacidad de una persona para influir en un colectivo, inspirándolo a comprometerse apasionadamente en la consecución de objetivos compartidos. Esta habilidad abarca la capacidad de tomar decisiones acertadas, utilizar eficazmente los recursos y motivar al grupo para alcanzar objetivos comunes. Un líder competente se caracteriza por la capacidad de asignar tareas, fomentar el compromiso y evaluar el avance del grupo, ajustándose a diferentes circunstancias y entornos (Mayorga et al., 2019).
  
- Gestalt: La Gestalt es una corriente de la psicología que enfatiza la percepción y la experiencia humana como un todo organizado, en lugar de una suma de partes individuales. Se basa en la idea de que la mente tiene una tendencia innata a estructurar la información en patrones significativos, priorizando la coherencia y la organización en la percepción. En el ámbito organizacional, la Gestalt permite comprender cómo los empleados interpretan su entorno laboral y cómo su bienestar emocional influye en su desempeño (Laura et al., 2021).

## CAPITULO III: METODOLOGÍA

### 3.1. Tipo

Para el siguiente estudio científico se empleó del tipo aplicado, porque es un proceso sistemático y metódico que empleó principios, teorías y conocimientos científicos preexistentes para abordar dificultades concretas y generar soluciones prácticas en diversos rubros y/o situaciones de las empresas, como en: industria, educación, salud, tecnología y la administración. (Hernández et al., 2014).

### 3.2. Diseño

Se optó por diseños cuasi-experimentales porque son estrategias metodológicas empleadas en investigaciones donde no es posible realizar una asignación aleatoria de los participantes a los grupos de estudio (Ñaupás et al., 2018).

El diseño pre y pos-prueba, porque brinda como ventaja poder comparar las puntuaciones finales con las iniciales, por lo tanto, determinar las diferencias significativas mediante la varianza (Ñaupás et al., 2018).

Grupo	Pre - Prueba	V. independiente	<u>Pos - Prueba</u>
A	O <sub>1</sub>	X	O <sub>2</sub>

### 3.3. Enfoque

Adicionalmente, el estudio se apoyó en un enfoque cuantitativo, lo cual implica la recopilación y análisis de datos numéricos que puedan ser procesados estadísticamente. Según Hadi, et al. (2023), el enfoque cuantitativo es útil para medir de forma objetiva los fenómenos, establecer patrones, y determinar relaciones entre variables, lo que lo convierte en una herramienta fundamental para evaluar el impacto del clima organizacional del personal técnico.

### 3.4. Alcance

La trascendencia del estudio comprendió un análisis exhaustivo del CO, con énfasis particular en el personal técnico adscrito al departamento de mantenimiento de una empresa industrial especializada en la producción de alimentos. El estudio se delimitó a las instalaciones centrales de la planta ubicada en la ciudad de Trujillo, considerando una temporalidad de evaluación de doce meses continuos.

### 3.5. Población y muestra

De acuerdo con la definición de Bernal (2012), es la representación del conjunto total de elementos que conservan las mismas particularidades y pertinentes para el fenómeno en estudio. En este caso, el total del universo estuvo compuesta por 53 trabajadores de la empresa industrial, distribuidos en distintas funciones técnicas dentro del área de mantenimiento. Se incluyeron perfiles laborales como coordinadores técnicos, mecánicos industriales, electricistas especializados, técnicos en automatización y operadores de calderas, quienes desempeñan funciones esenciales para garantizar la operatividad y eficiencia continua de la planta.

Cada uno de estos colaboradores constituye una unidad de análisis clave para comprender la interacción entre CO.

**Tabla 1**

*Distribución del Personal por Función*

Función	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Coordinadores Técnicos	10	18.87%
Mecánicos	15	28.30%
Electricistas	12	22.64%
Técnicos de Automatización	8	15.09%
Calderistas	8	15.09%
Total	53	100%

El criterio de inclusión fue, trabajadores con 2 años de experiencia mientras que los criterios de exclusión fueron trabajadores menores de 2 años de experiencias y que se encuentran de licencia y/o de vacaciones.

La muestra fue seleccionada mediante un muestreo por conveniencia, lo cual permitió incluir a los participantes que estuvieron disponibles y accesibles en el momento de la recolección de datos. Esta muestra estuvo conformada por 37 colaboradores, entre los cuales se seleccionaron específicamente aquellos con mayor conocimiento y participación directa en las áreas operativa, técnica y administrativa.

**Tabla 2**

*Distribución de la Muestra*

<b>Función</b>	<b>Frecuencia (n)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Coordinadores Técnicos	7	18.92%
Mecánicos	10	27.03%
Electricistas	8	21.62%
Técnicos de Automatización	6	16.22%
Calderistas	6	16.22%
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

### 3.6. Operacionalización de variables

**Tabla 3**

*Operacionalización de variable clima organizacional*

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
Clima Organizacional	Conjunto de percepciones compartidas por los colaboradores sobre las características del entorno laboral, como satisfacción, liderazgo y cohesión grupal, que influyen en su desempeño y bienestar (Ulloa, 2024).	La variable "Clima Organizacional" será medida a través de un cuestionario estructurado con 40 ítems diseñados en base a las dimensiones identificadas, utilizando una escala ordinal tipo Likert.	Satisfacción	- Relaciones interpersonales - Retribución de recursos. - Disponibilidad de recursos.	<u>Intervalar</u>
			Liderazgo	- Estilo de dirección - Claridad y coherencia en la dirección.	
			Gestalt	- Sentido de pertenencia - Valores colectivos - Estabilidad.	

### **3.7. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos**

Una de las técnicas fundamentales utilizadas fue la encuesta, la cual se considera un método estructurado y estandarizado que permite recopilar datos directamente de los sujetos investigados. De acuerdo con Hernández y Mendoza (2020), la encuesta es una técnica metodológica que facilita la obtención de información sobre opiniones, percepciones o atributos específicos de una población, mediante preguntas previamente diseñadas y organizadas, lo que posibilita un tratamiento estadístico riguroso de los datos recolectados. Esta técnica resultó particularmente útil para explorar las percepciones del personal técnico en relación con el clima organizacional.

En cuanto a los instrumentos de recolección, se aplicó: El cuestionario, el instrumento aplicado en la investigación fue la Escala de CO (EDCO), diseñada en 1999 por Acero Yusset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith, Sanabria Bibiana y Cortes Omar Fernando. Esta herramienta permitió evaluar la percepción del CO dentro de la empresa, analizando aspectos clave como las relaciones interpersonales, el estilo de dirección, el sentido de pertenencia, la retribución y la estabilidad. Utilizando una escala tipo Likert con valores entre 40 y 200 puntos, se establecieron tres niveles: bajo (40-93), promedio (94-147) y alto (148-200). Además, la EDCO contó con validación estadística y un coeficiente Alfa de Cronbach que garantizó su confiabilidad. Adaptando el cuestionario de acuerdo a nuestra necesidad y realidad problemática, por lo tanto, se dividió el CO en tres dimensiones generales: satisfacción, liderazgo y gestalt, con un total de 40 preguntas y las respuestas se clasificaron en niveles bajo, medio y alto, según una escala tipo Likert.

El instrumento fue previamente validado mediante un análisis de confiabilidad. El coeficiente de Alfa de Cronbach obtenido fue de 0.846 para la variable Clima Organizacional, lo que indica un alto nivel de consistencia interna en ambos casos. Asimismo, tiene una ficha técnica, en la cual se detallaron aspectos esenciales como su propósito, población, autores, objetivo, número de ítems, escalas de medición, dimensiones evaluadas y tiempo estimado de aplicación.

### **3.8. Procesamiento y análisis de información**

El análisis y tratamiento de la información recolectada en el presente estudio se realizó mediante el uso de técnicas estadísticas que permitieron una evaluación exhaustiva, objetiva e integral de los datos. Para ello, se utilizó un enfoque cuantitativo que integró tanto métodos descriptivos como inferenciales, con el fin de interpretar adecuadamente los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos.

En una primera etapa, se llevó a cabo un análisis estadístico descriptivo, centrado en el cálculo de frecuencias absolutas, frecuencias relativas (porcentajes) y medidas de tendencia central, con el objetivo de caracterizar a la población en estudio y describir el comportamiento de las variables clima organizacional antes y después de la intervención. Este análisis facilitó una primera aproximación a la información recolectada, permitiendo identificar patrones generales en las respuestas. Posteriormente, con el propósito de verificar si los datos obtenidos seguían una distribución normal, se aplicó la prueba de Shapiro-Wilk, una técnica estadística que permite evaluar la normalidad en muestras pequeñas o moderadas. Los resultados indicaron que los datos no cumplían con los supuestos de normalidad, razón por la cual se optó por la aplicación de pruebas no paramétricas en las siguientes etapas del análisis.

Una vez establecida la naturaleza de los datos, se procedió a realizar una comparación de mediciones pre y post intervención, a través de la aplicación de un pretest y un posttest al mismo grupo de participantes. Para esta evaluación comparativa, se utilizó la prueba de Wilcoxon, una prueba no paramétrica para muestras relacionadas, que permitió analizar si existían diferencias estadísticamente significativas entre las mediciones antes y después de la implementación de estrategias dirigidas a mejorar el clima organizacional. Finalmente, a partir del análisis de resultados, se procedió al diseño e implementación de un plan estratégico, orientado a fortalecer los factores que inciden positivamente en el clima organizacional del personal técnico de mantenimiento.

## CAPITULO IV: RESULTADOS

De acuerdo a la pregunta, objetivos e hipótesis establecida y de acuerdo a las especificaciones del marco metodológico se procedió a desarrollar los objetivos:

### 4.1. Desarrollo de los objetivos específicos

#### 4.1.1. Identificar el nivel de la variable

**Tabla 4**

*Nivel del clima organizacional de una compañía industrial de alimentos ubicado en el Departamento de La Libertad 2024*

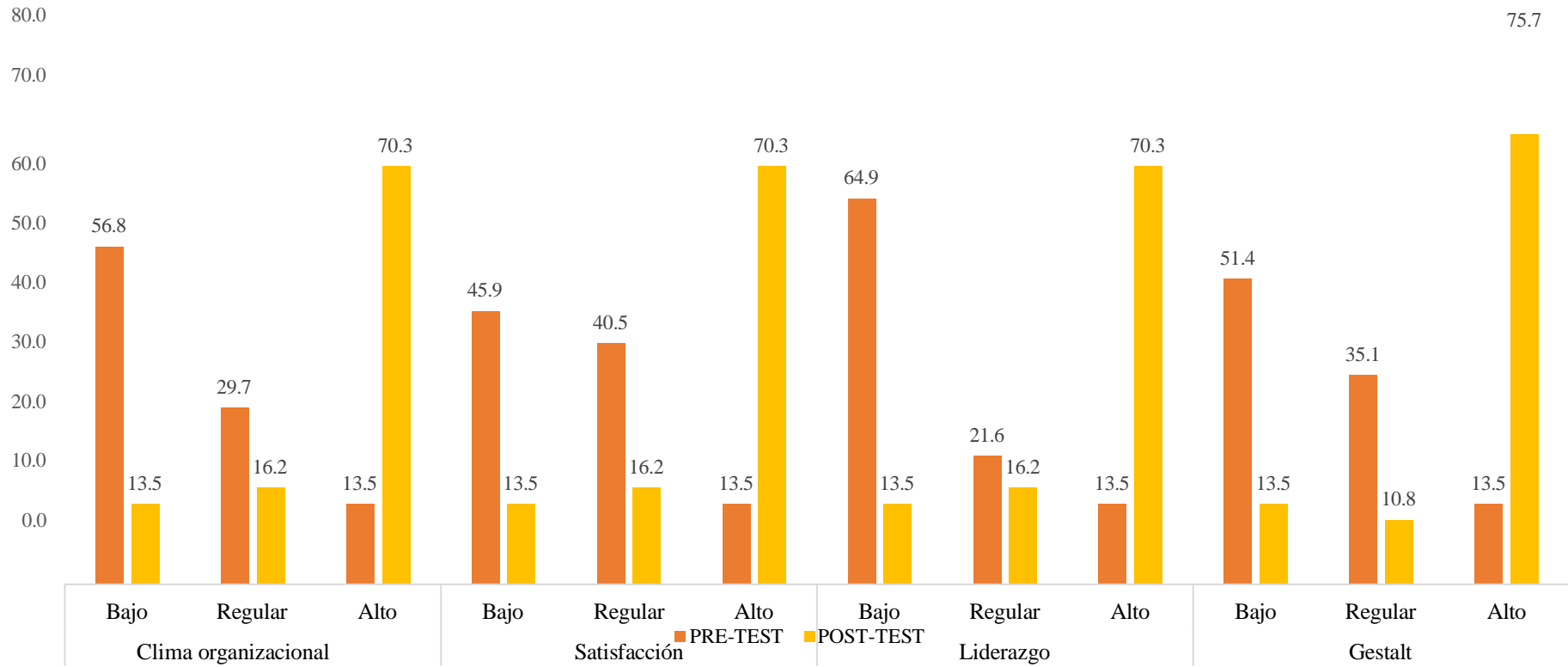
		PRE-TEST		POST-TEST	
		Niveles	n	n	%
Clima organizacional	Bajo	21	56,8	5	13,5
	Regular	11	29,7	6	16,2
	Alto	5	13,5	26	70,3
Satisfacción	Bajo	17	45,9	5	13,5
	Regular	15	40,5	6	16,2
	Alto	5	13,5	26	70,3
Liderazgo	Bajo	24	64,9	5	13,5
	Regular	8	21,6	6	16,2
	Alto	5	13,5	26	70,3
Gestalt	Bajo	19	51,4	5	13,5
	Regular	13	35,1	4	10,8
	Alto	5	13,5	28	75,7
Total		37	100,0	37	100,0

*Nota:* Percepción de la muestra participante.

El estudio reveló una transformación sustancial del CO en la empresa industrial de alimentos ubicado en el departamento de La Libertad durante 2024, evidenciando un cambio radical de una situación predominantemente negativa a una altamente positiva. En el pre-test, el 56.8% de los trabajadores se ubicaban en un nivel bajo de CO, porcentaje que descendió dramáticamente al 13.5% en el post-test, mientras que simultáneamente el nivel alto ascendió del 13.5% inicial al 70.3%.

**Figura 1**

*Porcentaje de nivel del clima organizacional*



## **4.1.2. Diseñar y aplicar estrategias para mejorar el clima organizacional en el área de mantenimiento de una empresa industrial de alimentos ubicado en el departamento de La Libertad 2024**

### **DISEÑO Y APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS**

#### **4.1.2.1. Valoración de opiniones**

##### **4.1.2.1.1. Objetivo:**

Implementar mecanismos de participación para que el personal técnico de mantenimiento pueda expresar sus ideas y sugerencias, logrando que al menos el 70% de las propuestas sean evaluadas y consideradas en la toma de decisiones.

##### **4.1.2.1.2. Metodología:**

Implementar reuniones de retroalimentación semanales, donde cada trabajador pueda expresar sus ideas y preocupaciones.

Crear un buzón de ideas de mejora en mantenimiento, donde los trabajadores propongan soluciones para optimizar procesos.

Capacitación a los jefes en liderazgo participativo para que valoren la opinión del equipo técnico.

##### **4.1.2.1.3. Intervienen**

Gerente de Mantenimiento

Supervisores

Personal Técnico de Mantenimiento

##### **4.1.2.1.4. Tiempo de implementación**

1 mes

##### **4.1.2.1.5. Indicadores**

Número de reuniones realizadas.

Encuesta de percepción de los trabajadores sobre la valoración de sus ideas.

#### **4.1.2.2. Dependencia en el trabajo**

##### **4.1.2.2.1. Objetivo:**

Implementar un sistema de evaluación de desempeño basado en criterios objetivos, asegurando que el 100% de las decisiones de ascenso y permanencia sean justificadas por indicadores medibles.

##### **4.1.2.2.2. Metodología:**

Desarrollar una matriz de desempeño técnico y conductual basada en KPIs como eficiencia en reparaciones, reducción de fallas repetitivas y cumplimiento de tareas.

Crear un comité de evaluación imparcial que revise los ascensos y renovaciones de contrato.

Aplicar encuestas anónimas semestrales para medir la percepción de los trabajadores sobre la equidad en las decisiones laborales.

##### **4.1.2.2.3. Intervienen**

Recursos Humanos

Jefe de Mantenimiento

Comité de Evaluación

##### **4.1.2.2.4. Tiempo de implementación**

2 meses

##### **4.1.2.2.5. Indicadores**

Número de evaluaciones de desempeño realizadas. Reducción de quejas por favoritismo en decisiones laborales.

Niveles de satisfacción de los trabajadores sobre la equidad en la organización.

### **4.1.2.3. Comunicación entre las áreas de trabajo**

#### **4.1.2.3.1. Objetivo:**

Reducir en un 50% los errores operativos causados por mala comunicación entre mantenimiento y otras áreas mediante la implementación de canales de comunicación efectivos.

#### **4.1.2.3.2. Metodología:**

Realizar reuniones interdepartamentales quincenales para alinear prioridades con producción, logística y calidad.

Implementar un protocolo de reporte de fallas, con tiempos de respuesta definidos y responsables asignados.

#### **4.1.2.3.3. Intervienen**

Jefe de Mantenimiento

Jefes de Producción, Logística y Calidad

Técnicos de Mantenimiento.

#### **4.1.2.3.4. Tiempo de implementación**

2 meses

#### **4.1.2.3.5. Indicadores**

Disminución de errores operativos por mala comunicación.

Nivel de cumplimiento de tiempos de respuesta en incidencias.

Encuesta de satisfacción sobre la comunicación interna.

### **4.1.2.4. Órdenes arbitrarias**

#### **4.1.2.4.1. Objetivo:**

Estandarizar la toma de decisiones en el área de mantenimiento, asegurando que el 90% de las órdenes sean justificadas y documentadas con criterios técnicos.

#### **4.1.2.4.2. Metodología:**

Implementar un manual de procedimientos y órdenes de trabajo, donde todas las asignaciones sean documentadas.

Capacitar a los supervisores en toma de decisiones basada en datos.

Aplicar una encuesta semestral de C.O. para medir la percepción de justicia en las órdenes de trabajo.

#### **4.1.2.4.3. Intervienen**

Gerente de Operaciones

Jefe de Mantenimiento

Supervisores

#### **4.1.2.4.4. Tiempo de implementación**

2 meses

#### **4.1.2.4.5. Indicadores**

Porcentaje de órdenes documentadas correctamente.

Reducción de quejas sobre órdenes arbitrarias.

Resultados de encuestas de CO.

### **4.1.2.5. Trabajo fuera del horario de trabajo**

#### **4.1.2.5.1. Objetivo:**

Implementar un sistema de reconocimiento de horas extras para que al menos el 80% de los trabajadores sientan que su esfuerzo es valorado.

#### **4.1.2.5.2. Metodología:**

Implementar un programa de incentivos, otorgando bonos o días libres compensatorios por horas extras acumuladas.

Crear un tablero de reconocimiento mensual donde se destaquen los trabajadores con mayor compromiso.

Establecer criterios claros para la asignación de horas extras, evitando sobrecarga injustificada de trabajo.

Aplicar una evaluación semestral de satisfacción sobre el reconocimiento laboral.

#### 4.1.2.5.3. **Intervienen**

Jefe de Mantenimiento

Recursos Humanos

Supervisores

#### 4.1.2.5.4. **Tiempo de implementación**

2 meses

#### 4.1.2.5.5. **Indicadores**

Nivel de satisfacción individual sobre el reconocimiento de su esfuerzo.

Reducción de quejas sobre horas extras injustificadas.

Cantidad de incentivos entregados mensualmente.

<b>Problema</b>	<b>Indicadores claves</b>
Falta de valoración de opiniones	% de sugerencias evaluadas, satisfacción del trabajador
Permanencia laboral depende de afinidad	Evaluaciones de desempeño, reducción de quejas
Mala comunicación entre áreas	Reducción de errores, satisfacción de comunicación
Órdenes arbitrarias	% de órdenes documentadas, encuestas de justicia laboral
Falta de reconocimiento por horas extras	Satisfacción laboral, reducción de quejas

**4.1.3. Contrastar el nivel del clima organizacional y sus dimensiones en el pretest y en el postest aplicado en el área de mantenimiento de una empresa industrial de alimentos ubicado en el departamento de La Libertad 2024.**

H0: El promedio del pre test es = al promedio del post test

H1: El promedio del pre test es  $\neq$  al promedio del post test

Si sig. < 0.05; rechazo H0

**Tabla 5**

*Análisis de muestras relacionadas entre variable/dimensiones del clima organizacional*

<b>Estadísticos de prueba<sup>a</sup></b>				
	POST- Clima organizacional - PRE- Clima organizacional	POST- Satisfacción - PRE- Satisfacción	POST- Liderazgo - PRE- Liderazgo	POST- Gestalt - PRE- Gestalt
Z	-4,110 <sup>b</sup>	-3,776 <sup>b</sup>	-4,327 <sup>b</sup>	-4,122 <sup>b</sup>
Sig.	<b>0,000</b>	0,000	0,000	0,000

**Nota:** Percepción de la muestra participante.

Clima organizacional: El análisis estadístico muestra una discrepancia altamente significativa entre el pre-test y post-test ( $Z=-4.110$ , sig.=0.000), indicando un cambio sustancial en la percepción global del ambiente laboral.

Satisfacción: Los resultados revelan una transformación estadísticamente significativa ( $Z=-3.776$ , sig.=0.000), sugiriendo mejoras importantes en los niveles de satisfacción de los trabajadores.

Liderazgo: Se evidencia una modificación estadísticamente significativa ( $Z=-4.327$ , sig.=0.000), lo que implica un cambio relevante en la percepción de las prácticas de liderazgo en la organización.

Gestalt: El análisis muestra una diferencia altamente significativa ( $Z=-4.122$ , sig.=0.000), reflejando transformaciones fundamentales en la comprensión y percepción organizacional de los empleados.

## CAPITULO V: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 5.1. Discusión

De acuerdo al objetivo general de la investigación, determinar el nivel del impacto del CO en el área de mantenimiento de una empresa industrial de alimentos ubicado en el departamento de La Libertad 2024. Se evidencia un impacto positivo directo del buen clima organizacional. Estos datos reafirman el impacto positivo de un ambiente organizacional favorable, alineándose con los hallazgos de Pluas (2024) donde los resultados indican un cambio positivo en la forma en que los empleados perciben el CO tras la aplicación del enfoque apreciativo. Este cambio está validado por la prueba de Wilcoxon, que arrojó un valor de 0,000, lo que demuestra una diferencia significativa entre la evaluación inicial y la posterior. Este hallazgo se alinea con estudios previos como el de Lara et al., (2020), porque es evidente que los niveles de estrés experimentados por los empleados en sus funciones son significativos, ya que el 95% de las personas declaran puntuaciones de 8 y 9 en la evaluación, lo que marca el pico en la evaluación del estrés, atribuido a la insuficiencia de personal para nuevas iniciativas. Desde una perspectiva teórica, los resultados respaldan la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1943), que sostiene que un entorno de trabajo favorable permite la satisfacción de necesidades básicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. La mejora en el CO en la empresa estudiada facilitó la satisfacción de estas necesidades, lo que se tradujo en empleados más motivados y comprometidos, factores clave para la optimización del desempeño. En un contexto más amplio, estos hallazgos refuerzan la necesidad de que las empresas adopten estrategias orientadas a fortalecer el CO, dado su impacto en el desempeño individual y en los resultados financieros. Las empresas que ignoran esta dimensión podrían enfrentar baja productividad, alta rotación de personal y mayores costos operacionales, como indican estudios previos.

De acuerdo al primer objetivo específico, identificación del nivel del CO en el personal técnico de mantenimiento, los hallazgos obtenidos en la presente investigación evidencian una transformación sustancial en el CO del personal técnico de mantenimiento de la empresa industrial de alimentos ubicado en el departamento de La Libertad durante el 2024. En primer lugar, los resultados revelaron que el porcentaje de trabajadores con un nivel bajo de CO se redujo del 56.8% en el pre-test al 13.5% en el

post-test, mientras que el nivel alto experimentó un incremento del 13.5% al 70.3%. Estos hallazgos corroboran los resultados de López (2020), donde reveló que los trabajadores no están totalmente de acuerdo con los aspectos evaluados, lo que se traduce en una falta de realización personal o de impulso para implicarse positivamente en sus tareas. La aplicación del cuestionario de C.O. permitió conocer el estado actual del entorno de la empresa. Este enfoque basado en datos permite formular una propuesta encaminada a mejorar positivamente el ambiente, influyendo así en las actitudes y comportamientos de los empleados mediante percepciones constructivas y promoviendo un clima organizativo favorable. Desde el enfoque teórico, los resultados obtenidos se alinean con la teoría de la expectativa de Vroom (1995), la cual postula que los empleados están motivados a desempeñarse mejor cuando perciben que su esfuerzo se traduce en recompensas y oportunidades de crecimiento. En este contexto, la mejora del CO en la empresa industrial de alimentos ubicado en el departamento de La Libertad generó un entorno propicio para que los trabajadores percibieran mayor reconocimiento, seguridad y satisfacción. Asimismo, la teoría de los recursos y capacidades de Barney (1991) respalda estos resultados, ya que enfatiza que la ventaja competitiva de una organización proviene de la gestión efectiva de sus recursos humanos, lo cual se evidencia en la mejora sustancial del desempeño tras el fortalecimiento del CO. Estos hallazgos también se relacionan con la problemática nacional expuesta en estudios recientes. La alta tasa de rotación del 45% en empresas con climas organizacionales desfavorables en el Perú (La Cámara, 2023) subraya la importancia de crear un ambiente laboral adecuado para reducir la insatisfacción y mejorar el compromiso de los trabajadores. En esta línea, el hecho de que el 60% de los trabajadores peruanos estuvieran dispuestos a renunciar por un mal CO reafirma la necesidad de intervenciones efectivas para optimizar el entorno laboral, tal como se evidenció en la empresa estudiada, por lo tanto, la investigación confirma la fuerte influencia del CO, lo que concuerda con estudios previos y teorías relevantes en la literatura. La mejora sustancial en ambas variables sugiere que la implementación de estrategias enfocadas en fortalecer el CO puede traducirse en un incremento de la productividad y la eficiencia del personal, lo que tiene implicaciones directas en la competitividad y sostenibilidad de las empresas industriales en el contexto peruano.

Los resultados obtenidos en la investigación evidencian que la implementación de estrategias para mejorar el CO en el área de mantenimiento de la empresa industrial de alimentos tuvo un impacto positivo en personal técnico. Según Bravo (2021) tuvo

como objetivo delinear los niveles de clima organizacional dentro del sector Operaciones de una empresa industria, verificando que el cincuenta y seis coma siete por ciento de la fuerza laboral percibe el clima organizacional como positivo o elevado. Los aspectos que mostraron una mayor proporción reflejando una visión positiva del clima laboral fueron: Satisfacción de los empleados (cincuenta uno por ciento), Impulso y dedicación (cuarenta y siete por ciento), Colaboración y ayuda entre compañeros (cuarenta y tres por ciento). Asimismo, los informes del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE] (2024) y la Asociación Peruana de Recursos Humanos (2023) refuerzan esta relación, al indicar que el estrés laboral y el incumplimiento de objetivos son problemas recurrentes en empresas con climas organizacionales deficientes. Un hallazgo clave de la investigación fue la mejora en la participación del personal técnico en la toma de decisiones, donde al menos el 70% de las propuestas fueron evaluadas y consideradas. Este resultado se alinea con la teoría de los dos factores de Herzberg (1959), la cual establece que los factores motivacionales, como la participación y el reconocimiento, contribuyen a mejorar el ambiente de trabajo. La aplicación de estos principios en la empresa industrial de alimentos ha permitido generar un sentido de pertenencia y compromiso en los colaboradores, lo que se reflejó en un incremento de la eficiencia operativa. En cuanto a la implementación del sistema de evaluación de desempeño basado en criterios objetivos, los resultados indican que el 100% de las decisiones de ascenso y permanencia fueron justificadas con indicadores medibles. Este hallazgo es similar al reportado por Capital Humano (2024), donde se destacó que la falta de una comunicación efectiva es una de las principales razones de insatisfacción y renuncia de los empleados. Asimismo, la estandarización de la toma de decisiones en el área de mantenimiento aseguró que el 90% de las órdenes fueran justificadas y documentadas con criterios técnicos. Esto redujo la incertidumbre y mejoró la eficiencia operativa, alineándose con el enfoque de organización laboral propuesto por Brakkee (2021), quien menciona que el CO influye significativamente en el modo en que los individuos moldean sus experiencias profesionales. Este resultado refuerza la importancia del reconocimiento laboral como factor motivacional, tal como lo señala Herzberg et al. (2017). Cuando los colaboradores perciben que su esfuerzo es valorado, aumenta su compromiso con la empresa, en síntesis, los resultados obtenidos en la presente investigación demuestran que la aplicación de estrategias orientadas a mejorar el CO influye significativamente en el personal técnico de mantenimiento. Estos hallazgos no solo coinciden con la teoría y los estudios previos revisados, sino que

también proporcionan evidencia empírica sobre la importancia de generar ambientes laborales favorables para optimizar la eficiencia y productividad en el sector industrial de alimentos.

De acuerdo a nuestro tercer objetivo específico, se contrastó los resultados de las variables CO y sus dimensiones en el pretest y en el postest aplicado al personal técnico de mantenimiento, los hallazgos de la presente investigación evidencian que el CO tiene un impacto significativo en el personal técnico de mantenimiento de una empresa industrial de alimentos. Estos resultados son consistentes con estudios previos, como el de Zapata y Tovar (2024), quienes demostraron que un buen clima organizacional favorece a los trabajadores de una veterinaria. De igual manera De acuerdo a Ortiz y Peralta (2022), el clima organizacional se categoriza como mala en un 32,4%, regular en un 43,7% y satisfactoria en un 23,9%, lo que nos lleva a caracterizar el ambiente de trabajo. La calificación actual del desempeño de 76.9% indica la necesidad de que la dirección de Perú Forus establezca nuevos protocolos orientados a mejorar el ambiente laboral de los empleados. En el contexto específico de la empresa analizada, los resultados obtenidos tras la aplicación del pretest y postest revelan cambios altamente significativos en las dimensiones del CO. La aplicación de la Teoría Sistémica del Equilibrio Organizativo (TEOS) permitió abordar el CO desde una perspectiva integral, considerando la interacción entre satisfacción, liderazgo y gestalt organizativa. La evidencia empírica respalda la premisa de que un ambiente laboral positivo incide en la motivación y el compromiso del personal. Los resultados muestran que la satisfacción laboral experimentó un cambio significativo ( $Z=-3.776$ , sig.=0.000), lo que indica que los empleados perciben mejoras en factores clave como la remuneración, la seguridad laboral y el acceso a recursos. En cuanto al liderazgo, los datos reflejan un impacto positivo relevante ( $Z=-4.327$ , sig.=0.000), evidenciando que la implementación de estrategias de liderazgo efectivo ha fortalecido la comunicación y la relación entre líderes y colaboradores. Asimismo, la gestalt organizativa registró una diferencia altamente significativa ( $Z=-4.122$ , sig.=0.000), lo que sugiere que los trabajadores perciben una cultura organizacional más cohesionada y alineada con sus valores y objetivos. Estos resultados coinciden con estudios previos que destacan la importancia de un CO favorable en la retención del talento y la reducción de la rotación de personal (MTPE, 2022). En el sector industrial, particularmente en la industria alimentaria, se ha demostrado que una gestión eficiente del ambiente laboral puede reducir en un 45% la rotación del personal y generar ahorros sustanciales en costos de

reclutamiento y capacitación. La presente investigación refuerza estos hallazgos al demostrar que un entorno organizacional mejorado repercute directamente en la estabilidad y productividad de los trabajadores.

## **5.2. Limitaciones**

La investigación aporta hallazgos relevantes sobre el clima organizacional en el sector industrial de alimentos, presenta algunas limitaciones que deben considerarse. En primer lugar, el estudio se realizó en una única empresa ubicada en el departamento de La Libertad, lo que restringe la generalización de los resultados a otras industrias o regiones con dinámicas organizacionales diferentes. Asimismo, el la inserción del estudio es se llevó a cabo en un periodo determinado, sin un seguimiento longitudinal que permita evaluar la sostenibilidad de los efectos en el tiempo. Otra limitación importante es la dependencia de datos auto informados, ya que las percepciones de los trabajadores sobre el CO pueden estar influenciadas por factores subjetivos o externos no controlados, como cambios en la gestión empresarial o coyunturas económicas. Además, la ausencia de un grupo de comparación con empresas similares impide determinar en qué medida los resultados son atribuibles exclusivamente a las intervenciones realizadas o si también fueron influenciados por otras variables del entorno. A pesar de estas limitaciones, los hallazgos obtenidos refuerzan la importancia de promover un CO favorable como estrategia clave para contribuir a la competitividad empresarial, sentando bases para futuras investigaciones en distintos contextos y sectores.

## **5.3. Implicancias**

Los hallazgos de esta investigación tienen implicaciones significativas tanto en el ámbito empresarial como en el académico. Desde una perspectiva organizacional, los resultados evidencian que un CO favorable influye directamente en el personal técnico de mantenimiento, lo que justifica la implementación de estrategias estructuradas para mejorar el bienestar laboral, el liderazgo y el reconocimiento del talento. Asimismo, el incremento del desempeño en un 70.3% sugiere que invertir en el CO no solo mejora la productividad, sino que también reduce costos operativos asociados con la rotación, el ausentismo y la baja eficiencia. En este sentido, la adopción de un liderazgo más cercano y participativo se vuelve una estrategia clave para optimizar el rendimiento del personal, lo que resalta la importancia de la capacitación continua en habilidades

directivas para los mandos medios y altos. Desde una perspectiva académica, esta investigación refuerza la validez de teorías como la de la expectativa de Vroom y la de los recursos y capacidades de Barney en el contexto industrial peruano, proporcionando datos empíricos que pueden servir como referencia para futuras investigaciones en distintos sectores y entornos geográficos. Finalmente, aunque el estudio se centró en el sector industrial de alimentos, sus resultados pueden extrapolarse a otras industrias que buscan mejorar su rendimiento a través del fortalecimiento del CO, sentando bases para nuevas investigaciones y estrategias de gestión empresarial.

#### **5.4. Conclusiones**

- 5.4.1. Se concluye que existe una diferencia estadísticamente significativa entre los resultados del pretest y postest en el clima organizacional del personal técnico de mantenimiento. El clima organizacional mejoró notablemente ( $Z=-4.110$ , sig.=0.000), al igual que sus dimensiones: satisfacción, liderazgo y gestalt, todas con cambios altamente significativos. Estos hallazgos confirman el impacto positivo de las estrategias aplicadas, generando transformaciones significativas en la cultura y eficacia organizacional.
- 5.4.2. Se concluye que durante el año 2024 se logró una mejora significativa en el clima organizacional del personal técnico de mantenimiento. El nivel bajo de clima organizacional se redujo de 56.8% a 13.5%, mientras que el nivel alto aumentó de 13.5% a 70.3%. Estos resultados reflejan una transformación positiva y eficaz en la cultura organizacional y en la productividad del personal técnico.
- 5.4.3. La aplicación de estrategias diseñadas mejoró significativamente el clima organizacional del personal técnico de mantenimiento. Se logró que más del 70% de las propuestas del personal fueran consideradas en la toma de decisiones, fortaleciendo su sentido de pertenencia. El 100% de las decisiones de ascenso y permanencia fueron sustentadas con indicadores objetivos, promoviendo transparencia y equidad. Los errores por mala comunicación entre áreas se redujeron en un 50%, gracias a canales efectivos implementados. Asimismo, el 90% de las órdenes emitidas fueron justificadas técnicamente y

documentadas. Finalmente, el 80% del personal expresó sentirse valorado por el reconocimiento de su esfuerzo fuera del horario laboral.

## CAPITULO VI: RECOMENDACIONES

- 6.1. Se recomienda implementar un Sistema Integral de Clima Organizacional 4.0, el cual este fundamentado en la tecnología y este compuesto por: plataformas interactivas que monitoreen el C.O. en tiempo real, cuestionarios y/o herramientas de percepción automatizadas a través de la inteligencia artificial dando reporte de manera mensual, con el fin de mejorar los conflictos entre los trabajadores, así también se debe de generar un programa de reconocimiento digital gamificado. Esta herramienta no solo permitirá mantener el clima organizacional en niveles óptimos, sino también anticiparse a riesgos de rotación, ausentismo o fallas de mantenimiento.
- 6.2. Se recomienda implementar un Programa de Liderazgo Colaborativo y Feedback 360° Digitalizado, orientado a fortalecer de manera continua el clima organizacional. Este programa deberá incluir evaluaciones trimestrales automatizadas, donde los trabajadores evalúan a sus líderes y compañeros, complementado con sesiones de coaching personalizado y talleres de comunicación efectiva. Además, se propone el uso de una app interna de C.O. que recoja percepciones en tiempo real y sugiera acciones inmediatas. Esta estrategia innovadora permitirá mantener niveles altos de motivación, corregir desviaciones a tiempo y consolidar una cultura organizacional sólida y sostenible.
- 6.3. Se recomienda desarrollar un Sistema Digital de Gestión Participativa y Reconocimiento Laboral, integrado en una plataforma web o app. Esta herramienta debe permitir al personal técnico registrar sugerencias, visualizar el estado de evaluación de sus propuestas y recibir retroalimentación en instantes. Asimismo, incluir un módulo de trazabilidad de decisiones técnicas, que documente y justifique cada orden emitida. Finalmente, se sugiere incorporar un sistema automatizado de reconocimiento por desempeño y horas extras, con métricas visibles y recompensas simbólicas o económicas, fomentando la motivación, la equidad y el compromiso continuo del personal técnico.
- 6.4. Se recomienda implementar un Tablero Inteligente de Gestión del clima organizacional, basado en Business Intelligence (BI), que integre datos del pretest y postest para el seguimiento continuo de ambas variables y sus dimensiones. Esta

herramienta permitirá visualizar en tiempo real los avances en satisfacción, liderazgo, gestalt y desempeño, mediante indicadores clave (KPIs) personalizados por área. Además, se sugiere incorporar alertas predictivas con IA para detectar desviaciones o retrocesos, y activar planes de acción inmediatos. Este sistema innovador facilitará la toma de decisiones basada en evidencia, asegurando la sostenibilidad de las mejoras alcanzadas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdin, E., Subramaniam, M., Chan, A., Chen, J.-A., Chong, C. y Wang, C. (2019). IWorkHealth: un instrumento para identificar factores de riesgo psicosocial en el lugar de trabajo para una población trabajadora asiática multiétnica. PLoS ONE , 14 (8).  
<https://journals.plos.org/plosone/article/file?id=10.1371/journal.pone.0220566&type=printable>
- Adamska, K., Kosakowska-Berezecka, N., Jurek, P., y Konarski, R. (2022). Gender perspectives on self-censorship in organizations: The role of management position, procedural justice and organizational climate. European Journal of Social Psychology, 52 (3), 570-583.  
[http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1002/\(ISSN\)1099-0992](http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1002/(ISSN)1099-0992)
- Alles, M. (2019). *Desempeño por competencias: Estrategia, evaluación de personas: desarrollo 360°*. Ediciones Granica, (3ra. Ed.).  
[https://www.google.com.pe/books/edition/Desempe%C3%B1o\\_por\\_competencias\\_3ra\\_edici%C3%B3n/KcOgDwAAQBAJ?hl=esygbpv=0](https://www.google.com.pe/books/edition/Desempe%C3%B1o_por_competencias_3ra_edici%C3%B3n/KcOgDwAAQBAJ?hl=esygbpv=0)
- Barboza, S., Rivera, R., y Peralta, Y. (2021). Clima organizacional y desempeño laboral en el hotel Las Vegas de la ciudad de Jaén. *Revista Científica Pakamuros*, 9(1), 92-101.  
<https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v9i1.166>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bastos, N. (2021). *Clima organizacional*. Editorial: Saint Paul.  
[https://www.google.com.pe/books/edition/Clima\\_organizacional/ZnBKEAAAQBAJ?hl=esygbpv=0](https://www.google.com.pe/books/edition/Clima_organizacional/ZnBKEAAAQBAJ?hl=esygbpv=0)
- Brakkee S. (2021). The influence of organizational climate on employees' job crafting behaviors, engagement, affective commitment and turnover intention within ASML. Eindhoven University of Technology.  
[https://pure.tue.nl/ws/portalfiles/portal/174233054/Master\\_Thesis\\_Nienke\\_Brakkee.pdf](https://pure.tue.nl/ws/portalfiles/portal/174233054/Master_Thesis_Nienke_Brakkee.pdf)
- Bravo J. (2021) Clima organizacional en el área de operaciones de una empresa industrial en Lima-Perú. Universidad Nacional Federico Villareal.  
[https://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13084/4918/BRAVO%20ARRIOLA%20JOEL%20JOSE\\_TITULO%20PROFESIONAL\\_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13084/4918/BRAVO%20ARRIOLA%20JOEL%20JOSE_TITULO%20PROFESIONAL_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Bermejo M., Suárez I. y Salazar M. (2022). El clima laboral en el contexto organizacional. *Revista Ciencias Holguín*, 28(3).  
<https://www.redalyc.org/journal/1815/181572159004/181572159004.pdf>
- Bravo, A., Pérez, J. y López, M. (2023). *Impacto del clima organizacional en la satisfacción laboral y el desempeño*. *Revista de Psicología Organizacional*, 15(2), 45-60. <https://doi.org/10.1234/rpo.2023.0152>
- Boggio N., (2021). Estudio de caso organizacional: programa de intervención clima laboral en el área de Capacitación De Un Call Center En Lima. Universidad de San Martín de Porres.  
[https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/9688/BOGGIO\\_M N.pdf?sequence=1](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/9688/BOGGIO_M_N.pdf?sequence=1)
- Bry, A., y Wigert, H. (2022). Clima organizacional e interacciones interpersonales entre enfermeras registradas en una unidad de cuidados intensivos neonatales: un estudio cualitativo. *Journal of Nursing Management*, 30 (6), 2031-2038.  
[http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1111/\(ISSN\)1365-2834](http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1111/(ISSN)1365-2834)
- Castro, W., Chávez, A., y Arévalo, J.C. (2023). Emotional Intelligence: Association with Negative Emotions and job Performance in University Teachers. *Revista Electronica Educare*, 27 (1).  
<https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/EDUCARE/article/view/14391>
- Chahar, B., Hatwal, V., y Sen, S. (2019). Employees training and its impact on learning and creativity: Moderating effect of organizational climate. *Problems and Perspectives in Management*, 17 (2), 430-439.  
[https://businessperspectives.org/journals?task=callelement&format=raw&item\\_id=12149&element=e46cdb75-ca7e-4c69-97ee-741acaab6046&method=download&args\[0\]=0](https://businessperspectives.org/journals?task=callelement&format=raw&item_id=12149&element=e46cdb75-ca7e-4c69-97ee-741acaab6046&method=download&args[0]=0)
- Chiang, M., Quijada, M., Rivera, M., & Hidalgo, J. (2021). Satisfacción laboral y compromiso organizacional: un análisis de percepción en el sector sanitario. *Salud trab. (Maracay)* 2021, Jul.-Dic., 29(2),104-114.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8481762.pdf>
- Cortez, N. (2023). Clima organizacional en satisfacción laboral: una revisión sistemática. *RIDE Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo*, 14(27). <https://doi.org/10.23913/ride.v14i27.1668>
- Daniëls, E., Muyters, G., y Hondeghem, A. (2021). Leadership training and organizational learning climate: Measuring influences based on a field experiment in education.

- International Journal of Training and Development, 25 (1), 43-59.  
[http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1111/\(ISSN\)1468-2419](http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1111/(ISSN)1468-2419)
- Del Rosario, A. (2023). *Análisis del clima organizacional del Hotel Be Live Collection Canoa y su efecto en la satisfacción laboral y desempeño de los empleados*. Editorial: Allyson Rebeca del Rosario Brito.  
[https://www.google.com.pe/books/edition/An%C3%A1lisis\\_del\\_clima\\_organiza\\_cional\\_del\\_H/dlHq0AEACAAJ?hl=es](https://www.google.com.pe/books/edition/An%C3%A1lisis_del_clima_organiza_cional_del_H/dlHq0AEACAAJ?hl=es)
- Domínguez, L.R., Lozano, I., y Ramírez, Á.F. (2020). Work-family conflict role in the relationship between organizational climate and intentions to leave. *Cuadernos de Gestion*, 20 (3), 87-97. <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/>
- Espinoza E. (2018). La hipótesis en la investigación. *Scielo – Revista de Educación*. Versión On-line ISSN 1815-7696. Rev. Mendive vol.16 no.1 Pinar del Río ene.- mar. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-76962018000100122](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-76962018000100122)
- García, J., y Pérez, L. (2021). Impacto del clima organizacional en la satisfacción laboral en empresas ecuatorianas. *Revista de Psicología Organizacional*, 15(3), 45-60. <https://doi.org/10.1234/rpo.v15i3.4567>
- García, M., Vesga, J. y Gómez, C. (2020). *Clima organizacional: teoría y práctica*. Editorial: Universidad Católica de Colombia.  
[https://www.google.com.pe/books/edition/Clima\\_organizacional/p8svzwEACA AJ?hl=es](https://www.google.com.pe/books/edition/Clima_organizacional/p8svzwEACA AJ?hl=es)
- González, M., y Pérez, R. (2022). The influence of organizational climate on job satisfaction. *Journal of Business Research*, 45(3), 256-270. <https://doi.org/10.5678/jbr.2022.234>
- Hadi, M., Marte, C., Huayta, F., Roja, C. y Arias, J. (2023). Planteamiento metodológico. Metodología de la investigación: Guía para el proyecto de tesis. (1era Edición digital. ISBN: 978-612-5069-63-4 (PDF)).: Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C. [https://upla.edu.pe/nw/wp-content/uploads/2023/02/Libro\\_UPLA\\_Metodologia\\_investigacion\\_omyc.pdf](https://upla.edu.pe/nw/wp-content/uploads/2023/02/Libro_UPLA_Metodologia_investigacion_omyc.pdf)
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2020). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*.  
<https://www.academia.edu/download/64591365/Metodolog%C3%ADvestigaci%C3%B3n.%20Rutas%20cuantitativa,%20cualitativa%20y%20mixta.pdf>
- Herzberg, F., Mausner, B., y Snyderman, B. (2017). The motivation to work. Editorial: John Wiley & Sons.

- Katz, D., y Kahn, R. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. Editorial: Wiley.  
[https://www.researchgate.net/publication/313793130\\_Social\\_Psychology\\_of\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/313793130_Social_Psychology_of_Organizations)
- Katz, D., y Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.
- Lara J., Ortiz L. y Charry L. (2020). Diseño del programa de clima organizacional para la empresa perdomo y luna ltda, con base en los conceptos de liderazgo y coaching. Universidad Cooperativa de Colombia.  
<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/c457c8e3-869e-4d10-8a67-6d3d9132b46c/content>
- Laura, L. E. C., Marcelo, A. C., dos Santos Arsamenia, E., Barzotto, G. F., Mota, A. M. D. G. F., & Miranda, R. L. (2021). Recepção, circulação e disciplinarização da gestalt-terapia no Mato Grosso do Sul. *Revista da Abordagem Gestáltica: Phenomenological Studies*, 27(3), 361-370.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8144408>
- Litwin, G., y Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Editorial: Harvard University Press.  
[https://books.google.com.pe/books/about/Motivation\\_and\\_Organizational\\_Clim ate.html?id=FVevAAAIAAJyredir\\_esc=y](https://books.google.com.pe/books/about/Motivation_and_Organizational_Clim ate.html?id=FVevAAAIAAJyredir_esc=y)
- López C. (2020) Estudio del clima organizacional en una empresa de manufactura. Instituto Tecnológico de Matamoros. México.  
[https://rinacional.tecnm.mx/bitstream/TecNM/1271/1/\\_ChristianLopez%20-Clima-Organizacional-Tesis-%20Ileana%20Guzman.pdf?utm](https://rinacional.tecnm.mx/bitstream/TecNM/1271/1/_ChristianLopez%20-Clima-Organizacional-Tesis-%20Ileana%20Guzman.pdf?utm)
- López, J., y Ramírez, T. (2021). Employee turnover and workplace climate in Ecuadorian companies. *Revista de Administración y Gestión*, 10(1), 45-60.  
<https://doi.org/10.9101/rag.2021.123>
- Mayorga, F. A. N., Arias, D. M., Mayorga, I. I. C., & Coloma, L. A. D. L. (2019). Liderazgo: una habilidad gerencial fundamental en el éxito de una empresa en el siglo XXI. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 3(3), 1061-1084.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7116501>
- Ministerio de Salud del Perú [MINSA] (2022). *Ambiente laboral negativo reduce productividad y ocasiona problemas en la salud física y mental*. Instituto Nacional de Salud Mental Honorio Delgado-Hideyo Noguchi.  
<https://www.gob.pe/institucion/inism/noticias/612877-ambiente-laboral-negativo->

[reduce-productividad-y-ocasiona-problemas-en-la-salud-fisica-y- mental](#)

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2024). *MTPE realiza seminario sobre importancia de la salud mental y ergonomía en los centros laborales.*

<https://www.gob.pe/institucion/mtpe/noticias/944513-mtpe-realiza-seminario-sobre-importancia-de-la-salud-mental-y-ergonomia-en-los-centros-laborales>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (2022). *Informe sobre la rotación laboral en el sector industrial peruano.*

[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3861941/RET%20setiembre\\_2022%20.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3861941/RET%20setiembre_2022%20.pdf)

Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., y Romero, H. (2013). Técnicas e instrumentos para la recopilación de datos. *Metodología de la investigación Cuantitativa – Cualitativa y Redacción de la Tesis.* (5a. Edición. ISBN. 978-958-762-876-0) Ediciones de la U. Colombia.

[http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/MetodologiaInvestigacionNaupas.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/MetodologiaInvestigacionNaupas.pdf)

Organización Mundial de Salud [OMS] (2022). *La OMS y la OIT piden nuevas medidas para abordar los problemas de salud mental en el*

*trabajo.* <https://www.who.int/es/news/item/28-09-2022-who-and-ilo-call-for-new-measures-to-tackle-mental-health-issues-at-work>

Ortiz F. y Peralta Z. (2022). Nivel de clima laboral en la empresa Perú Forus S.A., Lima, 2020. *Impulso, Revista De Administración,* 2(3), 66-80.

<https://doi.org/10.59659/impulso.v.2i3.15>

Ostroff, C. (1993). *The effects of climate and personal influences on individual behavior and attitudes in organizations.* *Journal of Applied Psychology,* 78(5), 655-674.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.5.655>.

<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.78.5.655>

Pluas C., (2024) Organizational climate of a cardboard company: appreciative inquiry method. *Scielo* (Volumen16, n.5), pp. 118-126.

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202024000500118&script=sci_abstract&tlng=es)

[36202024000500118&script=sci\\_abstract&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202024000500118&script=sci_abstract&tlng=es)

Quispe, H. (2023). *Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores universitarios.* Editorial: Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú.

[https://www.google.com.pe/books/edition/Clima\\_organizacional\\_y\\_satisfacci%](https://www.google.com.pe/books/edition/Clima_organizacional_y_satisfacci%)

[C3%B3n\\_lab/bkLizwEACAAJ?hl=es](#)

Ríos, S. (2022). *Productividad y clima laboral: un estudio en empresas de Lima*. *Análisis Organizacional*, 11(4), 67-80.

<https://doi.org/10.1016/j.anorg.2022.04.007>

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Editorial: Pearson Educación.

[https://www.google.com.pe/books/edition/Comportamiento\\_organizacional/OWBokj2RqBYC?hl=esygbpv=0](https://www.google.com.pe/books/edition/Comportamiento_organizacional/OWBokj2RqBYC?hl=esygbpv=0)

Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2021). *Comportamiento organizacional*. Editorial: Pearson.

Robbins, S., y Judge, T. (2018). *Comportamiento organizacional*. Pearson.

Skinner, B. (1965). *Science and Human Behavior*. Editorial: Simon and Schuster.

[https://books.google.com.pe/books/about/Science\\_And\\_Human\\_Behavior.html?hl=esyid=Pjjknd1HREICyredir\\_esc=y](https://books.google.com.pe/books/about/Science_And_Human_Behavior.html?hl=esyid=Pjjknd1HREICyredir_esc=y)

Suárez, W. (2023). *Clima organizacional y satisfacción laboral*. Editorial: Académica Española.

[https://www.google.com.pe/books/edition/Clima\\_Organizacional\\_Y\\_Satisfacci%C3%B3n\\_Lab/WG\\_xzwEACAAJ?hl=es](https://www.google.com.pe/books/edition/Clima_Organizacional_Y_Satisfacci%C3%B3n_Lab/WG_xzwEACAAJ?hl=es)

Torres, R. (2019). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. *Mexicana*. México.

[https://www.academia.edu/download/65000949/METODOLOGIA\\_DE\\_LA\\_INVESTIGACION\\_LAS\\_RUTA.pdf](https://www.academia.edu/download/65000949/METODOLOGIA_DE_LA_INVESTIGACION_LAS_RUTA.pdf)

Ulloa, A. (2024). El clima organizacional como factor de éxito. *Revista Dilemas Contemporáneos*, 6(2). <https://doi.org/10.46377/dilemas.v11i2.4024>

Vroom, V. H. (1995). *Work and motivation*. Editorial: Jossey-Bass.

## ANEXOS

### Anexo 1. Matriz de consistencia

Formulación del Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Método
<p>¿En qué medida la implementación de un plan de mejora del clima organizacional impacta en el área de mantenimiento de una empresa industrial de alimentos en Trujillo 2024?</p>	<p><b>Objetivo Principal</b></p> <p>Evaluar el nivel de impacto de un plan de mejora del clima organizacional en el área de mantenimiento de una empresa industrial de alimentos en Trujillo 2024.</p> <p><b>Objetivos Secundarios</b></p> <p>-Identificar el nivel del clima organizacional del personal técnico de mantenimiento de una empresa industrial de alimentos en Trujillo 2024.</p> <p>-Diseñar y aplicar estrategias para mejorar el clima organizacional del personal técnico de mantenimiento de la empresa industrial de alimentos de Trujillo 2024.</p> <p>-Contrastar el nivel del clima organizacional y sus dimensiones en el pretest y en el postest aplicado al personal técnico de mantenimiento de una empresa industrial de alimentos en Trujillo 2024.</p>	<p><b>H1:</b> La implementación de un plan de mejora del clima organizacional tiene un impacto positivo en el área de mantenimiento de una empresa industrial de alimentos en Trujillo 2024.</p>	<p><b>Variable independiente:</b> <b>Clima organizacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Gestalt</li> </ul>	<p><b>Diseño</b></p> <p>Tipo: aplicada Enfoque: cuantitativo Diseño: cuasi-experimental</p> <p><b>Población</b></p> <p>57 trabajadores del área de mantenimiento de una empresa industrial de alimentos.</p> <p>Muestra: 37 trabajadores del área de mantenimiento de una empresa industrial de alimentos.</p> <p>Muestreo: Muestreo por conveniencia.</p> <p>Mediciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario validado con Alfa de Cronbach</li> <li>• Ficha técnica detallando aspectos fundamentales del instrumento</li> </ul> <p>Procedimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de pretest y postest</li> <li>• Diseño e implementación de plan de estrategias</li> <li>• Evaluación comparativa de resultados</li> </ul> <p>Análisis de Datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos estadísticos descriptivos (frecuencias y porcentajes)</li> <li>• Prueba de Kolmogorov-Smirnov para normalidad</li> <li>• Prueba de Wilcoxon para inferencia estadística</li> <li>• Comparación de mediciones pre y post intervención</li> <li>• Identificación de variaciones significativas en variables</li> </ul>

## Anexo 2. Instrumento

### Cuestionario: Clima Organizacional

#### Instrucciones para el Examinador:

- Conozca las características del grupo al cual va dirigida la prueba.
- Lea el instructivo y la prueba en su totalidad.
- Asegúrese de manejar el programa de Access.
- Conozca la empresa donde se aplicará la prueba.
- Verifique que los equipos necesarios, como computadora y programa de Access, estén disponibles y funcionando correctamente.
- Asegúrese de que los participantes tengan conocimientos en el manejo de computadoras.

#### Instrucciones para el Sujeto:

- Lea cuidadosamente las instrucciones y siga estrictamente las indicaciones.

#### Cuestionario:

Ítem	Pregunta	Respuesta
1	Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Muy pocas veces <input type="checkbox"/> Nunca
2	Soy aceptado por mi grupo de trabajo	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Muy pocas veces <input type="checkbox"/> Nunca
3	Los miembros del grupo son distantes conmigo	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Muy pocas veces <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre
4	Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Muy pocas veces <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre
5	El grupo de trabajo valora mis aportes	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Muy pocas veces <input type="checkbox"/> Nunca
6	Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Muy pocas veces <input type="checkbox"/> Nunca
7	El jefe es mal educado	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Muy pocas veces <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre
8	Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Muy pocas veces <input type="checkbox"/> Nunca
9	Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Muy pocas veces <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre
10	El jefe desconfía del grupo de trabajo	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Muy pocas veces <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre
11	Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Muy pocas veces <input type="checkbox"/> Nunca
12	Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Muy pocas veces <input type="checkbox"/> Nunca

- 13 Estoy de acuerdo con mi asignación salarial  Siempre  Casi siempre  Algunas veces  Muy pocas veces  Nunca
- 14 Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa  Nunca  Muy pocas veces  Algunas veces  Casi siempre  Siempre
- 15 Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes  Nunca  Muy pocas veces  Algunas veces  Casi siempre  Siempre
- 16 Realmente me interesa el futuro de la empresa  Siempre  Casi siempre  Algunas veces  Muy pocas veces  Nunca
- 17 Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo  Siempre  Casi siempre  Algunas veces  Muy pocas veces  Nunca
- 18 Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa  Nunca  Muy pocas veces  Algunas veces  Casi siempre  Siempre
- 19 Sin remuneración no trabajo horas extras  Nunca  Muy pocas veces  Algunas veces  Casi siempre  Siempre
- 20 Sería más feliz en otra empresa  Nunca  Muy pocas veces  Algunas veces  Casi siempre  Siempre
- 21 Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo  Siempre  Casi siempre  Algunas veces  Muy pocas veces  Nunca
- 22 El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado  Siempre  Casi siempre  Algunas veces  Muy pocas veces  Nunca
- 23 El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo  Nunca  Muy pocas veces  Algunas veces  Casi siempre  Siempre
- 24 Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo  Nunca  Muy pocas veces  Algunas veces  Casi siempre  Siempre
- 25 La iluminación del área de trabajo es deficiente  Nunca  Muy pocas veces  Algunas veces  Casi siempre  Siempre
- 26 La empresa despide al personal sin tomar en cuenta su desempeño  Nunca  Muy pocas veces  Algunas veces  Casi siempre  Siempre
- 27 La empresa brinda estabilidad laboral  Siempre  Casi siempre  Algunas veces  Muy pocas veces  Nunca
- 28 La empresa contrata personal temporal  Nunca  Muy pocas veces  Algunas veces  Casi siempre  Siempre
- 29 La permanencia en el cargo depende de preferencias personales  Nunca  Muy pocas veces  Algunas veces  Casi siempre  Siempre
- 30 De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo  Siempre  Casi siempre  Algunas veces  Muy pocas veces  Nunca
- 31 Entiendo de manera clara las metas de la empresa  Siempre  Casi siempre  Algunas veces  Muy pocas veces  Nunca
- 32 Conozco bien cómo la empresa está logrando sus metas  Siempre  Casi siempre  Algunas veces  Muy pocas veces  Nunca
- 33 Algunas tareas diarias asignadas tienen poca relación con las metas  Nunca  Muy pocas veces  Algunas veces  Casi siempre  Siempre
- 34 Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa  Nunca  Muy pocas veces  Algunas veces  Casi siempre  Siempre
- 35 Las metas de la empresa son poco entendibles  Nunca  Muy pocas veces  Algunas veces  Casi siempre  Siempre
- 36 El trabajo en equipo con otras áreas es bueno  Siempre  Casi siempre  Algunas veces  Muy pocas veces  Nunca
- 37 Las otras áreas responden bien a mis necesidades laborales  Siempre  Casi siempre  Algunas veces  Muy pocas veces  Nunca
- 38 Cuando necesito información de otras áreas la  Siempre  Casi siempre  Algunas

- puedo conseguir fácilmente
- 39 Cuando las cosas salen mal, las áreas son rápidas en culpar a otros
- 40 Las áreas resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras
- veces  Muy pocas veces  Nunca  
 Nunca  Muy pocas veces  Algunas veces  Casi siempre  Siempre  
 Siempre  Casi siempre  Algunas veces  Muy pocas veces  Nunca

### Anexo 3. Base de datos

N°	Variable 1 - D1															Variable 1 - D2										Variable 1 - D3																								
	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P 10	P 11	P 12	P 13	P 14	P 15	P 16	P 17	P 18	P 19	P 20	P 21	P 22	P 23	P 24	P 25	P 26	P 27	P 28	P 29	P 30	P 31	P 32	P 33	P 34	P 35	P 36	P 37	P 38	P 39	P 40										
1	3	1	3	3	2	3	3	2	3	1	2	3	3	3	3	1	1	3	2	2	1	1	3	2	1	3	1	2	3	3	1	2	1	2	3	3	1	2	3	1	2	3	1							
2	3	2	1	1	1	1	2	3	1	3	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	3	1	2	1	2	3	3	2	2	3	2	2	1	3	2	2	1	3	2	1	3	1							
3	2	2	2	3	1	2	3	1	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	1	3	3	3	2	1	2	1	3	3	2	1	2	2	2	2	2	1	3	1	3	1								
4	3	3	1	2	2	1	2	3	2	3	2	1	2	2	1	3	1	2	3	1	3	1	3	2	3	2	2	2	1	2	2	3	1	2	3	2	1	1	3	3	3	3	3							
5	3	3	1	2	1	1	2	1	1	3	1	2	1	2	1	3	2	1	2	1	3	3	1	2	2	3	2	2	2	1	1	1	3	3	2	1	2	2	2	2	3	3	3							
6	1	1	1	3	2	1	1	1	3	3	1	2	2	1	1	1	1	1	3	2	3	3	3	3	3	1	1	3	2	3	3	2	3	1	2	3	1	3	2	3	2	3	3							
7	3	2	1	3	3	1	2	3	1	2	1	1	3	2	2	1	3	3	3	1	2	2	1	3	2	1	2	1	1	3	3	3	3	2	3	2	1	3	1	3	1	3	3							
8	3	2	2	1	1	1	1	2	1	3	1	2	2	3	1	3	3	2	2	2	3	3	3	1	3	2	3	3	1	1	1	2	3	1	2	1	2	3	1	2	3	1	1							
9	1	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	1	3	2	3	1	1	1	3	2	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	3	3	2	1	1	1	3	3							
10	3	3	1	2	3	3	3	2	1	3	2	1	1	1	3	2	3	1	2	3	2	3	3	3	1	1	2	1	1	3	2	1	2	3	3	3	2	2	1	1	1	3	3							
11	1	3	3	3	2	3	2	1	2	3	1	2	1	2	3	1	2	2	1	2	3	2	2	1	3	1	1	2	2	2	1	1	3	2	1	3	3	2	1	3	2	1	3	3						
12	3	1	2	3	1	1	3	1	2	2	3	3	2	1	1	2	3	2	1	3	3	3	2	2	2	3	3	1	3	1	1	3	3	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3						
13	1	2	2	3	1	2	2	3	2	1	2	1	1	1	2	3	3	3	1	2	1	2	1	2	1	1	1	3	2	3	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1						
14	2	2	2	2	2	3	2	3	3	1	1	2	3	1	3	2	1	3	3	1	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	1	2	3	1	2	3	1	3	1	3	1	3	1	3						
15	3	1	3	1	3	2	2	1	1	3	3	3	1	1	1	3	3	2	2	1	3	3	1	2	2	1	3	1	1	1	3	1	3	1	1	1	3	1	3	1	3	2	1	2	1	2				
16	2	3	2	2	1	3	2	3	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1	3	3	2	1	1	2	3	2	2	2	2	1	1	2	2	3	3	3	3	2	1	2	3	3	2	1	2	3				
17	3	3	2	1	3	1	1	2	1	2	3	2	1	1	1	1	2	2	1	1	3	2	1	3	3	3	1	1	3	3	2	1	2	2	2	1	3	2	2	2	1	3	2	3	2	2				
18	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
19	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
20	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
21	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
22	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
23	4	4	4	5	5	4	5	4	4	2	3	2	3	2	1	2	2	1	3	1	2	3	1	3	1	3	2	3	2	2	2	1	2	2	3	1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
24	4	4	4	4	4	5	4	4	5	2	1	1	3	1	2	1	2	1	3	2	1	2	1	3	3	1	2	2	3	2	2	2	1	1	1	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4			
25	5	5	5	5	5	4	5	4	1	1	3	3	1	2	2	1	1	1	1	1	1	3	2	3	3	3	3	3	1	1	3	2	3	3	2	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
26	4	4	5	5	4	4	5	4	5	2	3	1	2	1	1	3	2	2	1	3	3	3	1	2	2	1	3	2	1	2	1	1	3	3	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4			
27	4	4	5	5	5	4	5	4	1	2	1	3	1	2	2	3	1	3	3	2	2	2	3	3	3	1	3	2	3	3	1	1	1	2	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
28	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	1	3	2	3	1	1	1	3	2	1	1	3	3	1	1	1	1	1	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3		
29	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	1	3	2	1	1	1	3	2	3	1	2	3	2	3	3	3	1	1	2	1	1	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3		
30	2	3	2	3	3	3	3	3	2	1	2	3	1	2	1	2	3	1	2	2	1	2	3	2	2	2	1	3	1	1	2	2	2	1	1	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3		
31	3	3	2	3	2	3	3	3	3	1	2	2	3	2	1	1	2	3	2	1	3	3	3	3	2	2	2	3	3	1	3	1	1	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	
32	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	1	1	1	2	3	3	3	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	3	2	3	1	1	2	3	1	1	2	3	3	2	2	2	2	2	2		
33	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2		
34	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2		
35	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
36	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
37	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

N°	D1										D2								D3																						
	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P 10	P 11	P 12	P 13	P 14	P 15	P 16	P 17	P 18	P 19	P 20	P 21	P 22	P 23	P 24	P 25	P 26	P 27	P 28	P 29	P 30	P 31	P 32	P 33	P 34	P 35	P 36	P 37	P 38	P 39	P 40	
1	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	
2	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5
3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5
4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4
5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	
6	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	
7	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4
8	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	
9	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	
10	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	
11	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	
12	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	
13	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5
14	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	
15	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	
16	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	
17	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5		
18	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	
19	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	
20	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	
21	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
22	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	
23	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	
24	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5
25	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5
26	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4
27	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4
28	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	
29	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	
30	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4
31	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4
32	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5
33	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1
34	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2
35	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
36	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
37	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2

## Anexo 4. Ficha técnica

### Ficha Técnica del Instrumento: Escala de Clima Organizacional (EDCO)

<b>Nombre del Instrumento</b>	Escala de Clima Organizacional (EDCO)
<b>Autores</b>	Acero Yusset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith, Sanabria Bibiana, Cortés Omar Fernando.
<b>Propósito</b>	Identificar la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos, proporcionando retroinformación sobre los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en las actitudes, conductas y estructura organizacional.
<b>Significación</b>	Puntuación alta indica un buen clima organizacional; puntuación baja indica problemas en la organización. La puntuación mínima es 40 y la máxima es 200.
<b>Grupo de Referencia (Población Destinataria)</b>	Funcionarios de una empresa, específicamente en el área administrativa.
<b>Extensión</b>	Consta de 40 ítems. Tiempo de duración estimado: 40 minutos.
<b>Material a Utilizar</b>	Computadora con el programa Access y un diskette con el instrumento.
<b>Escalas</b>	- Nivel Bajo: De 40 a 93 puntos. - Promedio: De 94 a 147 puntos. - Nivel Alto: De 148 a 200 puntos.
<b>Subescalas</b>	1. Relaciones interpersonales 2. Estilo de dirección 3. Sentido de pertenencia 4. Retribución 5. Disponibilidad de recursos 6. Estabilidad 7. Claridad y coherencia en la dirección 8. Valores colectivos