UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS

HUMANOS

**Influencia del Comportamiento Organizacional en el Clima
Organizacional de los trabajadores por grupos generacionales de un
Organismo Regulador en el 2019**

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Recursos Humanos

AUTOR(ES)

Incio Roncal, Claudia Pamela (000-0003-0426-1462)

Jara Huaranga, Malory Irvin (0000-0002-8533-002X)

ASESOR

Bartra Rivero, Karina Raquel (0000-0001-9879-3237)

Lima, Marzo de 2019

DEDICATORIA

Dedico esta investigación a mis padres y hermano, quienes son mi principal fuente de motivación para lograr mis objetivos y el impulso para salir adelante frente a las adversidades presentadas.

Claudia Pamela Incio Roncal.

Dedico esta investigación a mis padres, abuelita y hermanos por ser mi principal motivación e inspiración. A mi madre por su amor y apoyo incondicional, ejemplo de perseverancia y coraje para enfrentar las adversidades de la vida. A mi padre por su amor y por ser el mejor ejemplo de integridad personal y profesional. A mi abuelita, por ser mi fiel oyente y darme su amor, tranquilidad y paz que necesité en diversos momentos. A mis hermanos por su comprensión, apoyo y ejemplo de lucha por alcanzar sus objetivos y no rendirse jamás.

Malory I. Jara Huaranga

AGRADECIMIENTOS

Nuestro más cordial y sincero agradecimiento a todas las personas que fueron partícipes de este gran logro profesional.

En primer lugar, a nuestros padres por ser quienes nos inculcaron valores que hoy en día se ven reflejados en nuestras vidas personales y profesionales, por estar presente en cada uno de nuestros aciertos y desaciertos, y a pesar de ello siempre alentarnos a no rendirnos. De igual forma, agradecemos a nuestra asesora Karina Bartra Rivero, quien nos guio durante todo este arduo proceso, por su constancia, paciencia y gran profesionalismo, además de ser nuestra fuente de superación.

Finalmente, agradecemos a nuestra alma mater y a la carrera de Administración y Recursos Humanos por brindarnos todas las facilidades para el desarrollo de nuestra investigación.

RESUMEN

La presente investigación se llevó a cabo con la finalidad de determinar la influencia del Comportamiento Organizacional en el Clima Organizacional de los trabajadores por grupos generacionales de un Organismo Regulador basado en la metodología de Great Place to Work, 2019. De acuerdo con la metodología el tipo de investigación es aplicada, con un alcance explicativo, cuyo diseño es no experimental, transversal es decir con recojo de información en un solo momento.

Para realizar el estudio, se trabajó con una muestra de 180 trabajadores del organismo regulador. Asimismo, se utilizó una encuesta para medir las dimensiones planteadas por cada variable, las cuales se pudieron determinar de acuerdo con las características de tres grupos generacionales considerados en esta investigación. La encuesta cuenta con 51 ítems que se midieron mediante la escala de Likert. Los resultados obtenidos demuestran que existe una correlación directa moderada de 0,642 entre el comportamiento organizacional y el clima laboral de los trabajadores de un organismo regulador en el año 2019, aceptando de esta manera la hipótesis general planteada en este trabajo de investigación. Por otro lado, se determinó que el comportamiento organizacional de los trabajadores de un organismo regulador en el año 2019 se encuentra altamente relacionado con el indicador de satisfacción en el trabajo, pues tiene un 86% de valoración en los trabajadores, generando alto impacto en el clima laboral, pues a medida que la variable comportamiento organizacional eleve sus índices de medición, incrementará proporcionalmente los indicadores de clima laboral.

Palabras clave: Comportamiento organizacional; Clima laboral; Generación; Organismo regulador.

**Management of Generational Behavior in the Organizational Climate of a Regulatory
Organism's workers based on the Great Place to Work's methodology, 2019**

ABSTRACT

The present investigation was carried out with the purpose of determining the influence of the Organizational Behavior in the Organizational Climate of the workers by generational groups of a Regulatory Body based on the information of Great Place to Work, 2019. According to the declaration the type Research is applied, with an explanatory scope, whose design is not experimental, it is transversal, that is, with a collection of information in a single moment.

To carry out the study, we work with a sample of 180 workers of the regulatory body. In the same way, in the present investigation, one can also determine what it consists of. The survey has 51 articles that were measured by Likert escalation. The results presented are a direct correlation with the difference between the organizational behavior and the working environment of the workers as a regulatory body in 2019, accepting this way the general hypothesis raised in this research work. On the other hand, it was determined that the organizational behavior of workers a regulatory body in 2019 is highly related to the indicator of job satisfaction, since it has an 86% appreciation in the workers, generating a high impact on the climate labor, as well as a measure that the variable organizational behavior raises its measurement indexes, will proportionally increase the indicators of labor climate.

Keywords: Generational behavior; Organizational climate; Generation; Regulation organism.

TABLA DE CONTENIDOS

CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO.....	10
1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
1.1.1 Antecedentes Internacionales.....	10
1.1.2 Antecedentes Nacionales	12
1.2 BASES TEÓRICAS	15
1.2.1 Comportamiento Organizacional	15
1.2.1.2 Modelos teóricos de comportamiento organizacional	17
1.2.1.3 Importancia del Comportamiento Organizacional.....	21
1.2.1.4 Factores que Componen el Comportamiento Organizacional	22
1.2.2. Clima Organizacional	32
1.3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA DE ESTUDIO.....	40
CAPITULO 2. PLAN DE INVESTIGACIÓN	41
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	41
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	43
2.3 FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	44
2.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	45
2.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	46
2.6 LIMITACIONES DEL ESTUDIO	47
CAPITULO 3. METODOLOGÍA DE TRABAJO	48
3.1 NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	48
3.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	48
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA:	48
3.4 TÉCNICA DE MUESTREO:.....	48
3.5 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	49
3.6 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	57
3.6.1 Descripción del Instrumento	57
3.7 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	60
CAPITULO 4. DESARROLLO	61

4.1	ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA MUESTRA	61
4.2	DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS	62
4.2.1	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	62
4.2.2	CLIMA ORGANIZACIONAL	65
4.2.3	CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS	67
CAPITULO 5. ANALISIS DE RESULTADOS.....		73
CAPITULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		76
Conclusiones:.....		76
Recomendaciones		78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Distribución de la muestra según género	61
Tabla N° 2: Distribución de la muestra según grupo generacional, según rangos de edad	61
Tabla 3: Correlación entre Comportamiento Organizacional y Clima Organizacional.....	67
Tabla 4: Relación entre comportamiento organizacional y clima organizacional	68
Tabla N° 5: Correlación entre Comportamiento Individual y Clima Organizacional	69
Tabla 6: Relación entre Comportamiento Individual y clima organizacional	69
Tabla 7: Correlación entre Comportamiento grupal y Clima Organizacional	70
Tabla N° 8: Relación entre Comportamiento grupal y clima organizacional	71
Tabla N° 9: Correlación entre Comportamiento de estructura organizacional y Clima Organizacional	72
Tabla N° 10: Relación entre Comportamiento de estructura organizacional y Clima organizacional	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1	Eventos que vivieron los Baby Boomers en el mundo y en Perú	27
Figura N° 2:	Eventos que vivió la generación X en el mundo y en Perú	28
Figura N° 3:	Eventos que vivió la generación Y en el mundo y en Perú	30
Figura N° 4:	Dimensiones de Clima Organizacional según Great Place to Work	37
Figura N° 5:	Nivel de Valoración del Comportamiento Organizacional por grupo generacional.	62
Figura N° 6:	Nivel de Valoración de los indicadores de Comportamiento Organizacional.....	63
Figura N° 7:	Características de la Generaciones.....	64
Figura N° 8 :	Nivel de Valoración de Clima Organizacional.	65
Figura N° 9:	Nivel de Valoración de los Indicadores de Clima Organizacional	66

CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes de la Investigación

1.1.1 Antecedentes Internacionales

La fuente (2015), en su artículo científico titulado “El choque generacional en las organizaciones: problemas y oportunidades”, tiene como objetivo explicar los comportamientos de las generaciones baby boomers, X y millennial. Así mismo, identificar los problemas de cada generación para poder establecer oportunidades de mejoras en los comportamientos de estas. Para ello, utilizó la metodología de adaptación de artículos sobre el tema, el cual le permitió llegar a la siguiente conclusión, para poder lograr que los diferentes grupos generacionales existentes en una organización obtengan un mejor desempeño es importante lograr que cada trabajador entienda la lógica del comportamiento de los demás trabajadores.

Segredo (2013), en su artículo científico titulado “Clima organizacional en la gestión del Cambio para el desarrollo de la organización” tiene como objetivo principal demostrar la importancia del clima organizacional en la gestión del cambio en los sistemas organizacionales. Así mismo explica las diferentes dimensiones y categorías que se debe tener en cuenta para medir el clima organizacional, los cuales giran en torno a los valores, creencias y prácticas institucionales, que permiten esclarecer las causas de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo y su incidencia en los cambios organizacionales. Para ello empleó la metodología de análisis de contenido revisada sobre el tema y la experiencia de las investigaciones que realizó en el campo de la salud pública en Cuba.

Por otro lado, Jaraby (2015), en su artículo científico titulado “Cómo gestionar y formar a la generación millennial”, nos muestra que el objetivo del artículo es aprender a gestionar las características más relevantes de los Millennials. Para elaborar este artículo hizo uso de análisis de contenido sobre el tema, así como saber gestionar los rasgos diferenciales con el fin de proporcionar una adecuada formación para el desarrollo profesional de forma didáctica y muy al estilo millennial, a través de la gamificación de videojuegos o game-based learning, la gamificación se refiere al uso de mecánica de juego como puntos, niveles y competición para motivar a los millennials, el game-based learning, consiste en que el juego por sí mismo es capaz

de formar al individuo, a través de estas herramientas, se visualiza el comportamiento y el avance de cada millennial ya que su difusión es internacional entre las sedes de las más grandes empresas trasnacionales y luego pueden ser compartidas con empresas más pequeñas, es por ello que se ha llegado a la conclusión de que esta herramienta da a conocer el comportamiento en el mundo laboral internacional de un millennial.

Campos, Jaramillo y Pineda (2014), realizaron una investigación titulada “Clima laboral y grupos generacionales en las organizaciones”, el cual tiene como objetivo realizar un estudio del impacto de las diferentes generaciones en el clima laboral. Para ello utilizaron la metodología de investigación documental, llegando a la conclusión que los fenómenos organizacionales deben ser profundamente analizados para mantener un adecuado funcionamiento en la organización, así mismo es importante tener en cuenta las características de los grupos generacionales para diseñar, desarrollar y complementar planes en las diferentes áreas de la organización.

Pozo (2015), en su investigación titulada “El Clima Organizacional y su influencia en el Comportamiento Organizacional de los trabajadores de PELISERVIMED S.A. de la ciudad de Pelileo”, el cual tiene como objetivo describir un análisis de los aspectos que componen el clima organizacional así mismo identificar de qué manera estos influyen en el comportamiento organizacional. Para ello utilizó un enfoque cualitativo, el cual le permitió llegar a la siguiente conclusión, dentro de la empresa existe una influencia negativa entre el clima organizacional y el comportamiento lo que están generando que las actividades internas no se estén llevado de forma correcta e idónea.

Chiavenato (2009), en su libro Comportamiento Organizacional “La dinámica del éxito en las organizaciones”, explica ampliamente que el comportamiento organizacional es un campo extremadamente sensible a ciertas características de las organizaciones y de su entorno, por lo tanto, es una disciplina que depende de las contingencias y las situaciones que se presenten. Por otro lado, está influida por procesos internos, contextos ambientales e innumerables variables importantes, todas estas dependen en gran medida de las personas que participan en cada organización. Chiavenato hace hincapié en que el valor intrínseco de una organización reside principalmente en sus activos intangibles, es decir, que no se ven, pero que constituyen la verdadera riqueza de la organización, la competitividad que conlleva al éxito, estos activos dependen de lo que llamamos “Capital Humano”, que es el conjunto de talentos que proporciona

a toda organización, una estructura, respaldo e impulso. De todo ello, surge el comportamiento organizacional.

1.1.2 Antecedentes Nacionales

Houghton (2017), en su artículo científico titulado “¿Por qué las empresas se preocupan por los millennials?”, tiene como objetivo identificar porque las empresas se tienen que preocupar por los millennials, ello debido a sus evidentes habilidades para desarrollarse sin problemas en un entorno eminentemente digital, que exige cada vez más el dominio de herramientas y plataformas de internet, capacidades de multitarea, manejo de dispositivos electrónicos, entre otros. Para ello utilizó la metodología de análisis de fuentes sobre el tema, el cual le permitió llegar a la siguiente conclusión, la generación X se transforma en una pieza fundamental para el engranaje productivo de las empresas, ya que aportan amabilidad y trato social a los millennials habituados a la despersonalización de la comunicación. Mientras que los Baby boomers suman su visión a largo plazo, experiencia y gerenciamiento de crisis.

Torres (2015), en su tesis titulada “Influencia del comportamiento Organizacional en el clima laboral de los trabajadores en el Hospital Pacasmayo: 2015”, logró demostrar que en el centro de trabajo predominan las deficientes relaciones interpersonales, y que la desconfianza en la organización de trabajo genera bajo clima laboral, repercutiendo negativamente en la prestación de servicios a los usuarios de este centro asistencial de salud.

Chávez (2014), en su tesis titulada “Análisis del clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de la empresa Agencia de Aduana Transcontinental S.A. Lima – Perú, 2013”, nos muestra que el clima organizacional ayuda a aumentar el rendimiento de las empresas e influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores, puesto que estos se sienten identificados e integrados en la estructura de la organización.

Cuya (2017), en su tesis titulada “La Gestión de la diversidad generacional docente y sus desafíos frente al trabajo en equipo”, tiene como objetivo analizar los desafíos de la diversidad generacional docente en la gestión del trabajo en equipo. Asimismo, identificar la disposición que tienen los docentes hacia la diversidad generacional existente en la institución estudiada, además de analizar cómo se dan las interacciones entre estos y describir cómo se da el acompañamiento para el desarrollo del trabajo en equipo desde la óptica generacional. Para ello utilizó una metodología cualitativa, la cual le permitió llegar a la siguiente conclusión, la diversidad

generacional influye en el clima organizacional de manera directa, debido a que se identifican ciertas actitudes entre la generación Veteranos y generación Y en cuanto a la relación de trabajo en equipo.

Anaya y Paredes (2016), en su tesis titulada “Propuesta de mejora de Clima Organizacional a partir de la gestión del talento humano”, el cual tiene como objetivo mejorar el clima organizacional del área de Ventas Corporativas, considerando las percepciones de sus integrantes. Ello permite aplicar acciones sobre la base del desarrollo del talento humano y compromiso de los trabajadores. Para ello utilizaron la metodología descriptiva correlacional, el cual los llevó a la conclusión que existe una base emocional positiva que genera identificación frente a la organización y un ambiente propicio para el desempeño. Sin embargo, existen problemas de frustración y baja motivación a causa de los constantes cambios en las tareas que no son consideradas formalmente durante las evaluaciones de clima laboral.

Perú Retail (2017), portal web especializado en entrevistas e investigaciones en diversas áreas del sector retail, en su artículo publicado en su portal web, titulado “Estilos de vida generacionales: ¿Cuánto influye la edad en el comportamiento?”, nos invita a identificar los mitos, hábitos y comportamientos de los grupos generacionales a partir de la segmentación de personas por edades, para ello utilizaron el más reciente estudio global de Nielsen (2015) sobre el estilo de vida generacional, llegando a la conclusión de que las generaciones más jóvenes, como millennial, se mantienen aún cercanas a muchas tradiciones como casarse o formar una familia.

León (2013), en su artículo publicado en el portal de Info Capital Humano titulado “La gestión del talento Multigeneracional”, el cual tiene como objetivo distinguir las diferentes generaciones al interior de la organización y cómo esto nos da una ventaja distintiva a través de las estrategias de gestión humana en torno a las motivaciones y estilos de trabajo. Para ello elaboró la metodología de análisis de contenido, en la cual llegó a la conclusión que la gestión del talento multigeneracional será cada vez más importante en el futuro, los gerentes o directores que comprendan estas diferencias generacionales, sobre todo los de Y y N (Generación Net), tendrán una ventaja distintiva, que puede evolucionar a una ventaja competitiva si logran volverse expertos en el gobierno de personas. Recuerda, la gestión de personas es un arte más que una técnica. En estas dos últimas generaciones, con énfasis en la Y, debemos darles proyectos, retos, desafíos, etc.

Ellos no están acostumbrados a la estabilidad, eso es una ventaja, están abiertos al cambio. Y la Generación N ya es el cambio.

Red Iberoamericana de Prensa Económica (2017), en su artículo publicado en el diario Gestión titulada “¿Por qué los de 50 años son ahora más atractivos para los reclutadores?”, el cual tiene como objetivo identificar porque la experiencia, adaptación, comunicación, contactos y haber sobrevivido en directo a varias crisis convierte a los profesionales de más de 45 años en más atractivos que los de 30 años. Para esta publicación utilizaron la metodología de análisis de contenido, el cual les permitió llegar a la siguiente conclusión, el valor añadido de los mayores de 45 años ya que tienen experiencia el cual se demuestra en los resultados, en cambio los jóvenes tienen un potencial que es imposible contrastarse con hechos.

Torres (2015), en su tesis titulada “Influencia del Comportamiento Organizacional en el Clima Laboral de los trabajadores en el Hospital de Pacasmayo”, el cual tiene como objetivo, por un lado, analizar la influencia de las deficientes relaciones interpersonal en el clima laboral y, por otro lado, describir el entorno organizacional del cual se hallará la magnitud de su influencia en el clima laboral. Para ello utilizó una metodología cuantitativa, la cual le permitió llegar a la siguiente conclusión, las relaciones interpersonales y la desconfianza en la organización son los factores que generan un bajo clima laboral, lo cual influye en la atención a los usuarios del hospital, así mismo se identificó que el clima organizacional refuerza la moral de los trabajadores, con un alto índice de entusiasmo e interés en el desempeño de su diversas funciones, es por ello que repercute en la satisfacción de los clientes externos.

Guerrero (2017), en su tesis titulada “Clima y Comportamiento Organizacional de la Oficina de Trámite Documentario del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento”, el cual tiene como objetivo identificar la relación entre clima organizacional, el proceso individual, los procesos interpersonales y organizacionales en la Oficina de Trámite Documentario del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, San Isidro 2017. Para ello utilizó una metodología de tipo descriptiva correlacional, llegando a la siguiente conclusión, existe una relación de causa efecto entre el clima organizacional y el comportamiento, lo que quiere decir que, por un lado, la relación interpersonal entre los equipos es poca o nula, dado los conflictos que se presentan en ella, por otro lado, tratándose de cultura organizacional como estructura, se ha encontrado que favorece adecuadamente al desempeño de los trabajadores.

Pineda y Yalli (2017), en su tesis titulada “Influencia del clima organizacional en la motivación laboral de los trabajadores millennials en una entidad financiera peruana en el año 2017”, tiene como objetivo determinar si existe influencia del clima organizacional en la motivación de la generación millennial. Para ello utilizó una metodología de enfoque cuantitativa, la cual le permitió llegar a la siguiente conclusión, existe una influencia significativa del clima organizacional sobre la motivación laboral de la generación millennial, es decir que si se incrementa la satisfacción en el clima organizacional se incrementa la motivación de los millennials.

Loyola, Buchner y Winter (2018), en su artículo publicado en el portal de Info Capital Humano titulado “¿Cómo sacar provecho a la diversidad?”, tiene como objetivo precisar que la diversidad generacional brinda importantes luces acerca de cómo y desde dónde las personas están planteando su contrato psicológico con la organización, para ello utilizaron la metodología de análisis de contenido, que es necesario para identificar comportamientos o hechos que cada generación ha experimentado o ha vivido en distintas épocas, debido a la importancia requerida para diagnosticar el grado de desarrollo de las competencias y cultura requerida, lo cual implica el trabajo grupal de los líderes de la organización, ayudando a definir adecuadamente la cultura organizacional y teniendo como resultado mejoras en el clima organizacional, lo cual nos permite llegar a la conclusión de cuán importante es definir la cultura organizacional para buscar el equilibrio en la gestión del talento de los grupos generacionales y así lograr un buen resultado en torno al clima organizacional.

1.2 Bases Teóricas

1.2.1 Comportamiento Organizacional

Las organizaciones son objeto de análisis como un grupo de elementos que son contruidos en base a interacciones humanas, con el fin de comprender lo complejo que es el análisis de aquellas interacciones, es fundamental comprender el comportamiento en sí, de estas interacciones que no es más que el comportamiento organizacional (CO) como originalmente se les denomina a las conductas dentro de una organización, por tal motivo, abordaremos diversas definiciones de autores que han calado en la historia del Comportamiento Organizacional a través del tiempo.

1.2.1.1 Definición

Chiavenato (2009) lo define como el estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el CO retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones.

Comportamiento Organizacional desde la perspectiva de Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006), es el estudio del comportamiento, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; implicaba basarse en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología, ciencias políticas y antropología cultural para aprender sobre individuos, grupos, estructuras y procesos.

Según Martha Alles (2007), el comportamiento organizacional, como temática, se refiere a todo lo relacionado con las personas en el ámbito de las organizaciones, desde su máxima conducción hasta el nivel de base, las personas actuando solas o grupalmente, el individuo desde su propia perspectiva hasta el individuo en su rol de jefe o directivo, los problemas y conflictos y los círculos virtuosos de crecimiento y desarrollo.

Robbins y Judge (2017), dicen que el comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo su comportamiento afecta el desempeño de aquella, puesto que el CO estudia en específico las situaciones relacionadas con el ámbito laboral, examina el comportamiento en el contexto de la satisfacción laboral, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el desempeño humano y la administración.

A partir de las definiciones antes mencionadas, podemos inferir que todos los autores mencionan la interacción recíproca de las personas en sus diferentes roles con la organización, sea individual o grupal y como un estudio a ello, relata situaciones que se viven día a día en el ámbito laboral, es decir que el comportamiento de las personas impacta positiva o negativamente en las organizaciones.

Pues bien, presentamos nuestra definición de CO como el estudio del comportamiento o interacción recíproca individual y grupal de las personas dentro de una organización. Esta interacción conlleva uno o más impactos positivos o negativos en las organizaciones y depende de

cómo las organizaciones afronten la gestión de las interacciones para llegar al cumplimiento de sus objetivos en armonía con la satisfacción del personal.

1.2.1.2 Modelos teóricos de comportamiento organizacional

Como bien sabemos, las personas son definidas por su comportamiento y características, lo mismo sucede en las organizaciones pues se componen de elementos y detalles que también los definen y son justamente estos elementos y detalles, que a través de la historia han marcado hitos importantes

Por ello se abordará históricamente las tendencias o teorías que han sido postuladas y que describen los diversos estilos del Comportamiento Organizacional.

Sobre las diversas teorías que se han postulado, es necesario aclarar que ninguna es excluyente de la otra y que, en la práctica, son las mismas organizaciones quienes a través del día a día eligen cual seguir, pues también es importante recalcar que, si bien una organización puede asegurar que va a seguir determinada teoría, en la práctica es posible que no suceda ello. A continuación, se detallará 2 teorías que consideramos que aportan y están sumamente ligadas al concepto de comportamiento organizacional y que el tiempo en el cual fueron postulados, hoy en día no los aleja de la realidad.

- **Teoría de Administración General de Henry Fayol**

A modo general, Henry Fayol, fue un ingeniero mecánico, nacido en Constantinopla en 1814, inició su carrera como ejecutivo junior de una mina de carbón y una compañía de fundición de hierro. Fayol, fue la primera persona en cuestionar y editar una exposición completa de la teoría de la administración general, su principal contribución con la Administración fue su libro “Administration Industrielle et Generale” publicada en 1916.

Es probable que el trabajo más importante de Fayol fue el haber propuesto 14 principios de administración (división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés individual al interés general, remuneración, centralización, cadena de superiores (línea de autoridad), orden, equidad, estabilidad en el trabajo, iniciativa, espíritu de grupo), los cuales hacen hincapié en que todo administrador debe ser flexible en su aplicación y deben realizar concesiones por diversas circunstancias dado el mundo cambiante en el que vivimos.

Esta lista de principios fue hecha por Fayol en función a las prácticas cotidianas en su trabajo y las utilizó a modo de guía para la eficiencia en la administración.

No muchos saben de la verdadera contribución de Fayol, ya que usualmente se asocia a los 14 principios postulados por el mismo y esta no es una verdad absoluta, ya que muchos de los principios postulados fueron producto de los primeros sistemas de las fábricas, es decir, su contribución real fue el haber formalizado y sintetizado los 14 principios que conocemos.

Fayol consideraba como elementos de la administración a la planeación, organización, mando, coordinación y control y dentro de ellos estaban la planeación y organización como los más importantes pues estos contribuían con los demás elementos.

Fayol sostenía que era esencial una adecuada administración del personal y algunos recursos, pues eran las llaves para el éxito. Por otro lado, Frederick Taylor, importante personaje de la teoría científica de la administración, creía lo mismo, en el especial tratamiento del personal para el éxito de las empresas. La diferencia entre los enfoques de sus teorías se basa principalmente en la orientación que cada uno le dio a la Administración. Frederick Taylor presenta su enfoque a través de rasgos y se centra en el nivel operativo, mientras que Henry Fayol, hace énfasis a los nuevos puestos ejecutivos y su perspectiva en la alta administración es mucho mayor.

A Fayol le preocupaba la falta de doctrina en la enseñanza administrativa. Sostenía que las únicas doctrinas existentes eran las personales, cuya recomendación era la práctica contradictoria. Es debido a ello que propone la necesidad y posibilidad de enseñar la administración a través de principios y elementos. Para lograrlo, menciona que existe la necesidad de poseer cualidades físicas (salud, vigor físico, destreza, etc.), cualidades intelectuales, cualidades morales, conocimientos especiales y experiencia.

En la actualidad, este modelo es utilizado en el sector público y privado, estos a su vez configuran a sus organizaciones bajo una figura estructural, cuya metáfora calza con la anatomía humana, generando el diseño tradicional de una organización cuyo corte es piramidal.

Vélez (2007) en su libro “los Clásicos de la Gerencia” menciona que Henry Fayol sostuvo que la práctica de los negocios y el buen desempeño técnico no basta para formar la capacidad administrativa en una organización, sino que esta debe estar acompañada de la formulación de una

doctrina administrativa que permita hacer sostenibles en el largo plazo las políticas de gestión adoptadas por la organización.

En su libro, Fayol (1916) selecciona las funciones de las empresas en las categorías: técnica, comercial, financiera, de seguridad, contable y dirección, de esta manera, cada empleado realiza diversas actividades en función al puesto que ocupe dentro de las diferentes categorías que denominó. Además, que estas actividades aumentarán en función al nivel jerárquico. Por otro lado, Fayol (1916) relaciona estas actividades a una serie de principios que desarrollan la filosofía de la organización.

En conclusión, la teoría de Fayol nos indica que toda organización logra el éxito en su industria siguiendo los 14 principios postulados por su teoría y cuyas características se ciñen a las actividades que cada persona realiza, estas actividades están en función al nivel jerárquico y a la categoría del trabajo o lo que hoy en día es denominado como área.

- **Teoría de X e Y de Douglas McGregor**

Douglas McGregor fue una figura importante para la escuela administrativa de las relaciones humanas, básicamente es un personaje muy influyente en la gestión de los recursos humanos. Sus postulados tuvieron un nivel bastante alto de importancia a mitad del siglo veinte, tuvo tanta trascendencia que, hasta el día de hoy, su aplicación es notoria, a pesar de contar con nuevas tendencias en la gestión de los recursos humanos.

Las teorías X e Y son mutuamente excluyentes y representan determinadas percepciones del comportamiento del ser humano, las cuales son adoptadas por los gerentes con el fin de motivar a su personal y que estos contribuyan con la productividad. En su obra El lado humano de las organizaciones de McGregor (1994) describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denominó Teoría X y Teoría Y. Los directivos de la primera teoría consideran a sus subordinados como personas que sólo se movilizan ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

- **Teoría X**

Esta teoría se basa en la presunta mediocridad de las personas y grupos, que según McGregor (1994) por naturaleza tienen una tendencia al ocio y su mayor castigo es el trabajo, debido a ello,

se presume que los directivos tienen la percepción de que los trabajadores buscan la seguridad, son poco ambiciosos, prefieren evitar responsabilidades y tienen la necesidad de ser dirigidos por un superior.

Supuestos:

1. El ser humano promedio tiende a rechazar el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
2. Es por la tendencia del ser humano a evitar el trabajo, que la mayoría de las personas suelen ser obligadas a trabajar. Por ello necesitan ser controladas, dirigidas e incluso amenazadas con castigos para que puedan desempeñarse adecuadamente y se cumplan con los objetivos de la organización.
3. El ser humano tiene preferencia por ser dirigido u orientado por un superior, además evita las responsabilidades, por lo que la ambición y deseo de superación no es algo que pase por su mente, mientras que contar con algo seguro si lo está.

- **Teoría Y**

Esta teoría considera que los empleados ven su trabajo como una fuente que les provee de satisfacción, debido a ello poseen una tendencia al esfuerzo por mejorar los resultados en pro de la organización, de esta manera, hay una inferencia en que el compromiso está proporcionalmente relacionado a las recompensas que se ganan debido a los logros obtenidos.

Los trabajadores también poseen habilidades para resolver cualquier tipo de problema que se les presente, sin embargo, algunas organizaciones desaprovechan estas habilidades imponiendo normas, reglas y restricciones que no permiten un trabajo con la libertad necesaria para un buen desempeño.

Supuestos:

1. El esfuerzo físico y mental en el trabajo suele ser tan natural como el horario de refrigerio o descanso.
2. La autodirección y el autocontrol significan el esfuerzo que le da el trabajador a sus actividades, por lo que ejercen un papel fundamental, pues se realiza la labor diaria sin necesidad de una amenaza o coacción y el único fin es el cumplimiento de los objetivos.

3. El compromiso con el cumplimiento de objetivos está ligado a las recompensas recibidas por los logros.
4. El ser humano demuestra aceptación por tomar responsabilidades e incluso buscarlas, si es que no las hay.
5. La imaginación y creatividad son de alto impacto, debido a la búsqueda de solución de problemas, convirtiéndose en una característica propia de grandes sectores de la población.
6. Las potencialidades del ser humano se utilizan parcialmente, debido a las condiciones de la vida industrial moderna.

En efecto, ambas teorías son muy opuestas y mutuamente excluyente, lo que quiere decir que ninguna se complementa con la otra. Por un lado, la Teoría X es básicamente una forma obsoleta de pensar, que en algún momento de nuestra historia muchas organizaciones se valían de algunas características mencionadas y que por su puesto muchos trabajadores tomaban las posiciones también descritas como la tendencia al ocio, sin embargo, en la actualidad, la teoría X no es usualmente utilizada por las organizaciones, existen algunas organizaciones que intrínsecamente se ciñen a algunos de los supuestos. McGregor propone adoptar la teoría Y con el fin de generar un alto índice de motivación en los empleados y que estos contribuyan con el desarrollo óptimo de los objetivos en la organización. Además, menciona que esta teoría es la precursora de la integración de los objetivos individuales con los organizacionales, lo que sin duda alguna, aportaría positivamente en el clima organizacional.

1.2.1.3 Importancia del Comportamiento Organizacional

Frecuentemente, los jefes y directivos de las organizaciones se hacen preguntas como, ¿Por qué determinada persona se comporta de esa manera en la organización?, ¿Por qué una persona es más productiva que la otra?, ¿Por qué buscamos el diseño de puestos y delegamos la autoridad?, estas y muchas otras preguntas buscan importantes respuestas, que se encuentran dentro de lo que actualmente conocemos como comportamiento organizacional. Comprender el comportamiento de una persona o un grupo de personas a medida que pasan los años, es tan importante como conseguir el financiamiento para un proyecto, o incluso el patrimonio para levantar un empresa, pues bien, el CO ayuda a comprender las interacciones de los trabajadores, la influencia que el entorno ejerce sobre la organización, analiza por un lado, la estructura de un negocio, debido a que

los trabajadores tienen que ser orientados al trabajo en equipo según el área a la que pertenezcan, y por otro lado, el factor tecnológico que forma parte de toda organización. Chiavenato (2009).

Cada persona es única y su comportamiento organizacional debe ser valorado, pues conseguir un adecuado trabajo en equipo, amerita brindar un reconocimiento como miembro de un equipo en cualquier proyecto o actividad que se desarrolle, contar con una adecuada estructura organizacional beneficia a las empresas en la resolución de posibles conflictos, entonces es de mucha utilidad sacar el mayor provecho a los recursos humanos valorando de forma justa por su trabajo, visto de diferentes perspectivas, por ejemplo, el reconocimiento económico que vendría a ser la remuneración por el trabajo brindado, o unas felicitaciones por algún logro extralaboral, como la graduación o el nacimiento de un hijo, por mencionar algunos ejemplos. Todo ello permite crear un ambiente de armonía y sobre todo de humanidad en una organización.

En síntesis, la importancia del estudio del CO radica en puntos como, la valoración del recurso humano como pieza fundamental de las organizaciones, la forma en como los jefes o directivos motivan a sus empleados y como ello repercute en la optimización de la productividad en base a la satisfacción, por otro lado, la predicción del comportamiento de los trabajadores al interior de la empresa y la retroalimentación a través de los resultados del CO.

1.2.1.4 Factores que Componen el Comportamiento Organizacional

Chiavenato (2009) existe un conjunto de factores, también llamados fuerzas que componen el CO y que afectan a las empresas, estos se clasifican en factor persona, que comprende a los individuos que forman parte de una organización y que cuentan con comportamientos individuales y grupales. Los comportamientos grupales no se manifiestan de acuerdo con las estructuras formales diseñadas por cada organización; Factor estructura, que básicamente es el cuerpo de la organización diseñado de manera formal, a través de funciones en torno a los puestos de trabajo; Factor tecnología, que son recursos que facilitan diversos procesos dentro de una organización y por último, El factor entorno, que comprende niveles internos y externos, en esta ocasión se dará a conocer en que consiste cada factor.

1.2.1.4.1 Factor Estructura

El factor estructura define la relación de las funciones de los trabajadores según el área al que pertenezcan en la organización, puesto que se requiere de diversos puestos de trabajo para realizar las actividades según el rubro de la organización, entonces la estructura hace referencia a un esquema que delimita las funciones que se requieran, estas funciones buscan un equilibrio en la interacción con las demás funciones según las áreas que puedan existir en una organización, a su vez estas funciones pueden definir el nivel jerárquico y los puestos que se requieran.

La estructura cuenta con algunos componentes básicos que hacen posible la definición de funciones, y estaríamos hablando del componente complejidad, definido como el grado o nivel que se le da a una función y que hace posible la diferenciación entre uno y otro puesto e incluso jerarquías.

Así mismo, según Alles (2007), desde el momento en que un grupo de personas trabaja en conjunto para cumplir un objetivo, ya existe algún tipo de estructura.

1.2.1.4.2 Factor Tecnología

En la actualidad es imposible no tomar en consideración a la tecnología como un factor que coadyuva a cualquier organización, sin olvidarnos de su influencia en la globalización. Al hablar de globalización estamos haciendo referencia especialmente al Internet, pues este ha cambiado drásticamente el concepto del comportamiento de las personas en una organización. Sin irnos muy lejos, es posible mencionar ejemplos como aquellas tecnologías que han modificado nuestra forma de trabajar y comunicarnos, nuevas puertas para hacer negocios de forma práctica y sencilla, sin necesidad de gastar en viáticos. Es pues, la tecnología, la forma más sencilla de simplificar de manera inigualable, procesos que antes se llevaban a cabo de manera manual o física. Sin embargo, cabe mencionar que la tecnología afecta en cierta forma las relaciones laborales.

1.2.1.4.3 Factor Entorno

De lo anteriormente descrito, se infiere que la organización es partícipe de determinado ámbito que la afecta, pues todas las organizaciones trabajan en dos tipos de ámbitos, uno interno y otro externo, de lo contrario las organizaciones estarían aisladas de la realidad, lo cual no es lógico. Entonces, dentro de los ámbitos interno y externo tenemos actores como el gobierno, que podría ser los hechos de tipo político o políticos – económicos según Alles (2007), la competencia que hace referencia a otras empresas del mismo rubro o que ofrecen el igual o similar producto o

servicio y finalmente las presiones sociales que no siempre van a ser del mismo entorno geográfico, aquí entra a tallar mucho las redes sociales, pues como ya muchos conocemos lo impresionantemente rápido que es el compartir cierta información, ya sea negativa o positiva sobre alguna organización y cómo es que el impacto de los comentarios afecta sustancialmente a toda una organización, al punto de llevarla a la banca rota, en el peor de los casos, ya sea por algún error publicitario o de salubridad.

1.2.1.4.4 Factor Persona

Las personas son el núcleo de las organizaciones, sin ellas ninguna organización podría si quiera ser creada, las personas son seres que llegan a una organización con sus propios sueños, sueños de crecimiento profesional, de superación económica y de una mejor calidad de vida que va más allá de pensar solo en ellos, sino en su familia, de la misma manera, las organizaciones tienen sus propios objetivos y metas que desean alcanzar para un crecimiento óptimo. Chiavenato (2009)

1.2.1.4.4.1 Importancia del Factor Persona

El comportamiento de las personas y grupo de personas es proporcional a la motivación que generan por satisfacer sus propias necesidades, estas motivaciones por lo general son desconocidas por el entorno organizacional, lo cual no implica una ausencia de esta. Esto quiere decir que las organizaciones buscan principalmente motivar a sus trabajadores, por ende, se empeñan en estudiar su comportamiento a lo largo del tiempo. Chiavenato (2009)

Lograr conocer la mejor forma de motivar a las personas es un trabajo sumamente difícil para los directivos, pues ninguna persona tiene la misma percepción, actitud y forma de estimularse ante ciertos factores motivacionales, que buscan la efectividad en el desarrollo de las actividades, y es que hablar de efectividad en la producción o en general en los objetivos o metas de una organización, es hablar de que hacer para obtener la satisfacción de los trabajadores y éstos respondan de manera positiva a los objetivos de la organización. El estudio del comportamiento de las personas lo hace el departamento de recursos humanos a través de encuestas de satisfacción y otras métricas que consideren óptimas según su rubro.

Finalmente, y de manera sencilla llegamos a concluir que comprender el comportamiento individual y grupal de las personas es básico para administrar eficazmente una organización.

1.2.1.5 Grupos Generacionales

Chirinos(2009) menciona que en el año 1991 Neil Howe y William Strauss, dos científicos estadounidenses, crearon la teoría generacional, la cual indica que cada 20 o 25 años nace una nueva generación con rasgos de carácter diferentes, hábitos e identidades que los distinguen en comparación con los demás, es así que hoy en día hablamos de las generaciones llamadas baby boomers, generación X y generación Y o también llamada millennials, existe una nueva generación llamada generación Z, sin embargo en esta investigación no será materia de estudio, debido a que, según Ipsos (2018) la generación Z comprende las edades de 13 a 20 años, de las cuales el 65% de esta generación estudian y su principal fuente de ingreso de un 48% son las propinas recibidas por su padres, por lo cual aún no están inmersos en el mundo laboral. Así mismo en el presente trabajo no se considerará a esta generación debido a que en la empresa de estudio no hay personal trabajando que esté dentro de esa generación.

El presente trabajo de investigación se enfoca en el ámbito laboral por lo que, al hablar de grupos generacionales, describiremos sus características en torno al ámbito laboral, a su participación en las organizaciones a través de los años y hasta la actualidad, pues cada generación, cada grupo de personas pertenecientes a distintas generaciones, han vivido experiencias particulares arraigadas a la sociedad en la que crecieron y se educaron. Por lo tanto, hablar de grupos generacionales, es hablar de un grupo de personas con características ceñidas a la sociedad en la que fueron educadas, que determinan diversas formas de ver la vida y sobre todo diversas formas de desenvolverse en el ámbito laboral.

El desafío de las organizaciones es lograr la armonía en el trabajo simultáneo de diversos grupos generacionales, y que en la actualidad ya se empieza a notar, pues algunas organizaciones han estado preparándose para el día en que dos o más grupos generacionales convivan laboralmente en la misma organización.

1.2.1.5.1 Generación Baby Boomers

Esta generación obedece a los nacidos entre los años 1956 y 1970 aproximadamente, para Loyola, Buchner y Winter (2016). La generación más antigua, son los Baby Boomers, conformado por personas por encima de los 48 años, es la generación nacida tras la segunda guerra mundial por lo

que su nombre se asocia a la explosión de nacimientos acelerados de niños provenientes de familias de países de primer mundo según Cuya (2017).

Los baby boomers, según Winter (2016) se caracterizan por ser una generación experimentada, con historias de éxito y fracaso, que están acostumbradas a jerarquías delimitadas y funciones claramente asignadas y entornos establecidos. De acuerdo con la distribución de habitantes del Diario Gestión (2018) ocupan un 9% de la población laboralmente activa en Perú. Además, según Ipsos (2016) solo el 15% de personas de esta generación son digitales, 41% sabe usar un smartphone y el 53% cuenta con redes sociales.

Esto quiere decir, que de esta generación son las personas que quizás hoy en día ocupan puestos de trabajo con más de 30 o hasta 40 años en la misma empresa, puesto que su ideal es ser fiel a una misma organización y alcanzar su máximo potencial, los baby boomers transmitieron y transmiten sus conocimientos a base de experiencia a las dos posteriores generaciones. Es una realidad que dentro de muy pocos años ya no quedarán baby boomers en el ámbito laboral, pues su edad no se los permitirá, ya lo vemos en la cifras oficiales por Gestión, solo el 9% se encuentran activamente laborando, lo que quiere decir que el resto de ellos, se encuentran en casas de reposo, son cuidados por sus hijos o nietos, para pesar suyo quizás se encuentran en las calles pidiendo limosna e intentando sobrevivir o peor aún, pasaron a mejor vida.

Los Boomers llegaron al mundo laboral en los años 70, con confianza y la preparación profesional necesaria para ser lo suficientemente competitivos con la fuerza laboral técnica tradicionalista., las organizaciones empiezan a reestructurarse por niveles, aparecen las gerencias sectarias y excluyentes, de acuerdo con la procedencia profesional (profesional o técnico, gerente o empleado, joven o viejo, etc.) Molinari (2012)

Según Molinari (2012), fue en la época de los baby boomers donde se inició el desequilibrio entre la vida laboral y personal, su identidad está basada en el trabajo. Por lo tanto, el compromiso y la responsabilidad son una de sus características más resaltantes, por otro lado, entre los años 80 y 90, los baby boomers se enfrentan con el peor rostro de la globalización, las fusiones, adquisiciones, se inicia la época donde empiezan a ser expulsados por reducciones de costos, ecolocación de la producción, reingeniería y esto causa en ellos la marcada mentalidad de “desconfianza”.

Por último, es importante mencionar que las características que podamos encontrar en esta generación y en las que vienen a continuación son realidades más cercanas a las personas provenientes de los Estados Unidos, por ello, es relevante la presentación del siguiente cuadro a modo de conocer cuáles fueron los eventos que se suscitaron en paralelo en el mundo y en el Perú.

Figura N° 1 Eventos que vivieron los Baby Boomers en el mundo y en Perú

Generación	Periodo aprox.		Contexto: eventos en la historia	
	Inicio	Fin	Mundial	Perú
Baby boomers	1947	1964	<ul style="list-style-type: none"> – 1947-1949: guerra de Palestina. – 1948: fundación de la OEA. – 1949: inicio de la República Popular China. – 1950-1953: guerra de Corea. – 1955-1975: guerra de Vietnam. – 1957: La URSS pone en órbita el Sputnik I. – 1959: revolución cubana. 	<ul style="list-style-type: none"> – 1948: golpe de Estado de M. Odría. – 1950s: inicio de las olas migratorias. – 1955: Se da el voto a las mujeres. – 1958: inicio de la televisión comercial. – 1963: primer gobierno de Belaúnde. – 1960: inicio de movimientos guerrilleros.

Fuente: Cuya 2017

1.2.1.5.2 Generación X

La generación X nace entre los años 1964 y 1978 aproximadamente y para Buchner (2016), sus edades comprenden desde los 35 a 48 años. “Se trata de una generación volcada al desarrollo profesional, pragmática, que concibe la calidad de vida como valor”.

Esta generación ocupa un 24% en la distribución de habitantes en el país laboralmente activos según Diario Gestión (2018) y según Ipsos (2016) el 52% saben utilizar medios digitales adecuadamente, 60% sabe usar una laptop y el 79% cuenta con redes sociales. Esta generación se considera la más preparada de la historia, puesto que son en su mayoría los hijos de los baby boomers y a través de la historia, ellos han sido testigos de múltiples cambios sociales, como por ejemplo la controversia sobre el VIH, los anticonceptivos y algo muy importante el conocimiento de la era tecnológica. Visto desde una perspectiva más peruana, se podría decir que son la generación de transición debido a que se han encontrado en medio de cambios radicales, el uso de celulares móviles en vez de los teléfonos de casa, la aparición del internet y el uso de la computadora, muchos de ellos se han visto forzados a cambiar sus formas de trabajo, pasar de lo

manual a lo tecnológico, ello con la aparición de la computadora y el hecho de dejar las máquinas de escribir, claramente las personas más longevas de esta generación suelen rehusarse al uso de estas nuevas tecnologías al igual que los de la generación baby boomers. Por otro lado, la generación X en el ámbito laboral, son personas que trabajan para vivir, en su rol dentro de las organizaciones ocupan puestos de mandos medios

La generación X se caracteriza por ser individualista, pero con inclinaciones a promover la colaboración grupal y enseñanza, muy respetuosos con su trabajo, por lo que este se vuelve parte esencial de su autodefinición y que, si bien se resiste al paradigma de compromiso corporativo, le da mucho valor al reconocimiento y por su puesto la retroalimentación de sus superiores y las buenas relaciones con sus compañeros de trabajo. Además, buscan en el trabajo un equilibrio entre lo laboral y personal, sin dejar de lado su aceptación a la diversidad y al cambio, lo cual se presenta como ventajas competitivas para la solución efectiva de problemas.

Por último, y al igual que lo mencionado en la sección anterior, la generación X a nivel mundial cuentan con eventos históricos que marcaron sus características, las cuales difieren de los eventos históricos en el Perú y lo mostramos a continuación.

Figura N° 2: Eventos que vivió la generación X en el mundo y en Perú

Generación	Periodo aprox.		Contexto: eventos en la historia	
	Inicio	Fin	Mundial	Perú
Gen. X	1964	1978	<ul style="list-style-type: none"> - 1968: revuelta estudiantil en Francia. - 1969: el hombre llega a la Luna. - 1973: guerra del Yon Kipur (medio oriente). - Pinochet toma el poder en Chile. 	<ul style="list-style-type: none"> - 1968: golpe de Estado de Velasco Alvarado. - 1969: reforma agraria. - 1970: terremoto en Yungay. - 1975: gobierno de Morales Bermúdez. - 1977: huelga de la CGTP.

Fuente: Cuya 2017

1.2.1.5.3 Generación Y o Millennials

Esta generación comprende a los nacidos entre los años 1979 y 1994 según Cuya (2017) y para Loyola (2016), se encuentran bajo los 30 años y son personas cuyo énfasis está dado hacia sus propios intereses antes que las organizaciones, además de tener facilidad para trabajar con equipos multiculturales e internacionales. Bien sabemos que los datos específicos de su inicio y

fin son solo aproximaciones por lo que son solo estimaciones en base a determinadas fuentes. Sin embargo, es fácil poder describir características de esta generación ya que consideramos se encuentra en todo su apogeo, es decir, los Millennials ya se encuentran en el ámbito laboral y su participación empieza a dejar huellas.

Según Ipsos (2016) el 82% de ellos dominan los aparatos tecnológicos, además un 93% utiliza redes sociales como aliado estratégico para promover networking. Es por ello que esta generación ya cuenta con un conocimiento casi absoluto de medios tecnológicos para su desenvolvimiento en diferentes ámbitos. Los cambios que surgieron en esta época fueron tan rápidos y los Millennials tan flexibles para adaptarse a ellos, de ahí es que nace la característica de la flexibilidad y la capacidad para adaptarse a diversas situaciones, los Millennials tienen la necesidad de auto expresarse y vivir una realidad financiera práctica y óptima, su interés por la salud es bastante marcado, además por el sentido de inmediatez que los caracteriza y la búsqueda de nuevas experiencias.

Ciertamente, la forma de pensar, las nuevas y locas ideas de los Millennials ha provocado que muchos investigadores pongan foco en esta generación, pues estos ya no son personas que esperan que el mundo cambie para movilizarse, son ellos quienes quieren cambiar al mundo generando conciencia, ya sea por el ámbito ecológico, empresarial, musical e incluso cultural. Los millennials buscan un mundo más honesto y exitoso, a simple vista da la impresión que viene a competir con sus padres y abuelos, los de las generaciones X y baby boomers, debido a que ya empiezan a ocupar los puestos de estas dos últimas generaciones en el ámbito laboral.

En términos de estabilidad laboral, suelen ser poco inestables, los Millennials tienen el ideal que en menos de 2 años ya deben ser promovidos y si no lo consiguen, buscan nuevas alternativas de crecimientos, no se preocupan por su zona de confort, buscan el placer y diversión en el campo laboral para poder dar rienda suelta a sus grandiosas ideas. Cuya (2017) cita a Covertti (2014), quien menciona que el trabajo debe realizarse en un contexto en donde los procesos sean rápidos, haya un entorno de diversidad, buen clima, buenas relaciones, un ambiente frontal, donde se promueva la participación, celebración y cuenten con buenos jefes que componen el contexto laboral “perfecto”.

Por último, se recalca que muchas de las características que se suelen dar, no se ciñen a la realidad peruana al menos no en un 100%, ello dado que los acontecimientos históricos difieren a

gran escala, para ello compartiremos un cuadro con el detalle y las diferencias de eventos mundiales y eventos suscitados en el Perú durante el periodo de desarrollo de esta generación.

Figura N°3: Eventos que vivió la generación Y en el mundo y en Perú

Generación	Periodo aprox.		Contexto: eventos en la historia	
	Inicio	Fin	Mundial	Perú
Gen. Y	1979	1994	<ul style="list-style-type: none"> – 1979: Margaret Thatcher es primera ministra en el Reino Unido. – 1983: EEUU invade Grenada, en el Caribe. – 1986: explota un reactor nuclear en Chernobyl. – 1989: caída del muro de Berlín. – 1990: reunificación de Alemania. – 1991: fin de la URSS. – 1994: Nelson Mandela es presidente de Sudáfrica. 	<ul style="list-style-type: none"> – 1980: segundo gobierno de Belaúnde. – 1985: primer gobierno de Alan García. – 1987: estatización de la banca. – 1985 y 1988: visitas del papa Juan Pablo II. – 1990: primer gobierno de Alberto Fujimori. – 1992: autogolpe y cierre del Congreso. Captura de Abimael Guzmán. Aparición del Internet con la Red Científica Peruana.

Fuente: Cuya 2017

Por otro lado, Alles(2009) nos menciona que *comportamiento* significa, conjunto de acciones exhibidas por una persona que están determinadas por el entorno en el que se desenvuelven, esto quiere decir que tiene una influencia social, además, la palabra *generacional*, hace referencia a las generaciones, que son grupos de individuos nacidos bajo determinada coyuntura social, con características que se han ceñido a ellos gracias a la sociedad en la que fueron criados, que determinan diversas formas de ver la vida y, sobre todo, diversas formas de desenvolverse en el ámbito laboral.

Por lo tanto, ninguna de las tres generaciones tiene la misma forma de trabajo, desempeño laboral, conocimientos o habilidades. La mayor parte de personas son conscientes de este sin fin de diferencias entre generaciones, sin embargo, no se ha profundizado en las experiencias, valores, inquietudes, capacidades y habilidades que los definen en lo personal y profesional. Actualmente se desconoce el valor del aporte de cada generación y sobre todo el valor del aporte de las generaciones más jóvenes cuyo impacto en las organizaciones es fundamental, y es aquí donde radica la importancia del estudio, conocer cómo impacta el comportamiento de las generaciones que actualmente se encuentra laborando en diversas organizaciones.

1.2.1.6 Dimensiones para el Estudio

Para llevar a cabo un efectivo diagnóstico del comportamiento organizacional se elaborará un instrumento en base a la clasificación del comportamiento organizacional planteada por Robbins (2009), en su libro “Comportamiento Organizacional”; individuo, grupo y estructura organizacional.

El comportamiento organizacional según Robbins estudia tres determinantes organizacionales; los individuos, grupos y sistemas de la organizacionales (estructura), los cuales permiten identificar efectos sobre el comportamiento en las organizaciones con el fin de hacer que las organizaciones mejoren su desempeño laboral y su eficacia.

- Comportamiento Individual: hace referencia a las diferentes aptitudes y las características biográficas que afectan el rendimiento y satisfacción de los empleados.
- Comportamiento Grupal: este comportamiento se genera por la interacción entre 2 o más personas que se unieron para lograr objetivos específicos comunes.
- Estructura Organizacional: La estructura organizacional, es definido como el modo en el que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades.

Es importante precisar que, nos orientaremos al análisis de la dimensión del comportamiento organizacional individual, grupal y de estructura organizacional, para lo cual hemos considerado agrupar a los miembros de la organización por grupos generacionales, teniendo así, a la generación baby boomers, generación X y generación Y o Millenials.

Los indicadores que se sugieren para este instrumento serán los siguientes:

- Aptitud en el trabajo: capacidad que tiene una persona para realizar su trabajo, este se subdivide en intelectuales y físicas.
- Satisfacción en el trabajo: el cual se define como el sentimiento positivo o negativo que tiene un trabajador respecto a su entorno y condiciones laborales.
- Comunicación: definido como transferencia y comprensión de significados que cumplen con la función de control, motivación, expresión emocional e información.
- Trabajo en equipo: esfuerzo individual integrado de un grupo de personas para realizar una tarea en particular y contribuir con el cumplimiento de los objetivos.
- Especialización del trabajo: Conocido también como división de trabajo es el grado en el que las actividades de la organización se subdividen en trabajos separados, con el fin de

que en lugar de que un trabajador realice todo el trabajo, este sea dividido en varios pasos para evitar la sobre carga de trabajo.

- Cadena de mando: se establecen el nivel de autoridad por puesto e identifica quien debe reportar a quien.

1.2.2. Clima Organizacional

1.2.2.1 Definiciones de Clima Organizacional

El clima organizacional hoy en día es un pilar fundamental para el crecimiento de las organizaciones, es por ello que es importante analizar los diferentes conceptos que los diferentes investigadores han desarrollado, puesto que actualmente todavía no hay consenso en la definición exacta de clima organizacional.

Así mismo es importante mencionar que el concepto de clima organizacional está influenciado por dos escuelas del pensamiento:

La Escuela de la Gestalt, la cual menciona que las personas comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos, comportándose en función a la forma en que ellos ven el mundo, es decir que la percepción del medio laboral y del entorno influye en el comportamiento de las personas. Esta escuela aporta dos principios de percepción de la persona: captar el orden de las cosas tal y como existen en el mundo; crear un nuevo orden mediante el proceso de integración a nivel del pensamiento.

Escuela Funcionalista, la cual se centra en que el pensamiento y comportamiento de las personas dependen del ambiente que los rodea y donde las diferencias individuales juegan un rol fundamental en la adaptación de las personas en su ambiente, es decir que las personas interactúan con su medio laboral y participan en la determinación del clima de la organización. (Brunet, 2004, p.14).

Para Brunet (2014), el clima organizacional determina la forma en la que las personas perciben su ambiente de trabajo, es decir si un trabajador no está satisfecho con su ambiente de trabajo, generará una actitud o comportamiento negativo frente a su trabajo y hacia los demás trabajadores y muchas veces puede afectar el rendimiento laboral.

Para Chiavenato (2017), el clima organizacional muestra la influencia del ambiente de trabajo sobre la motivación de los trabajadores, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben los trabajadores e influye en su conducta. Así mismo cuando la motivación de los trabajadores es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre todos. Por otro lado, cuando la motivación es baja, el clima organizacional también es bajo, y se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción, y en casos extremos por estados de agresividad, inconformidad, situaciones en las que los trabajadores se enfrentan abiertamente contra la organización originando protestas, huelgas. En conclusión, para este autor, el clima organizacional representa el ambiente interno de la organización, y está muy relacionado con el grado de motivación existente.

El clima organizacional para Robbins (2013), se define como un ambiente compuesto de las instituciones y las fuerzas externas de la organización que pueden influir en el desempeño de la organización. Es decir que el clima organizacional se ve afectado por la incertidumbre que existe en cada organización, algunas de estas se enfrentan a mercados estáticos, los cuales generan menos incertidumbre a la organización y otras por el contrario a mercados más dinámicos generando una mayor incertidumbre.

1.2.2.2 Teorías y Dimensiones de Clima Organizacional

1.2.2.2.1 Teoría de Likert

La teoría de Clima Organizacional de Likert (1999), citado por Brunet, menciona que el comportamiento de los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y de las condiciones organizacionales que los mismos perciben, es por ello que se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Así mismo Likert en su teoría establece tres variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima, las cuales son:

- Variables Causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y logra resultados, dentro de esta variable encontramos a la estructura organizacional, controles, políticas y liderazgo.

- Variables Intervinientes o Intermedias: orientadas a medir la parte interna de la organización reflejados en las actitudes, motivación y percepción.
- Variables Resultantes: surgen como resultado del efecto de las variables causales e intervinientes o intermedias, las cuales están orientadas a establecer ganancias, pérdidas, costos y productividad.

La interacción de las tres variables da como resultado la determinación de dos sistemas de clima organizacional, los cuales son:

- Sistema Autoritario:
 - Autoritario Explotador: Los superiores confían poco en los subordinados, se percibe un clima de temor, las decisiones son tomadas solo por los superiores.
 - Autoritario Paternalista: Los superiores son condescendientes con sus subordinados, motivan con recompensas y en parte con castigos, se percibe un clima estable y estructurado.
- Sistema Participativo:
 - Consultivo: Los superiores tienen cierta confianza en sus subordinados, pero no completa, se percibe un clima dinámico.
 - Participativo: Los superiores tienen completa confianza en sus subordinados, el nivel de comunicación es completa, se percibe un buen nivel de integración y participación de parte de todos los miembros de la organización.

La teoría de Likert, utiliza un cuestionario conformado por ocho dimensiones, las cuales son:

1. Métodos de mando: Modo en el que se usa el liderazgo para influir en los trabajadores de la organización.
2. Motivación: está relacionado con las estrategias que se emplean para motivar a los trabajadores y poder responder a sus necesidades.
3. Comunicación: referido a los diferentes estilos de comunicación que se emplean dentro de la organización.
4. Interacción e influencia: se refiere a la importancia de la relación superior-subordinado para establecer objetivos.
5. Resolución de problemas y toma de decisiones: se refiere a la distribución equitativa de responsabilidades y la consideración de los subordinados en la toma de decisiones.

6. Planificación: estrategias que se utilizan para poder establecer los objetivos de la organización.
7. Control: Se refiere a la ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales (valores, identidad corporativa, costumbres, etc.)
8. Capacitación: referidos a las oportunidades de desarrollo profesional.

1.2.2.2.2 Teoría de Litwin y Stringer

Esta teoría, según Brunet (1999), utiliza un cuestionario basado en nueve dimensiones, las cuales logran explicar el clima que existe en una organización, cada dimensión se relaciona con ciertas características de la organización.

- Estructura: hace referencia a la forma en que se agrupan, coordinan y dividen las actividades de la organización entre los diferentes niveles jerárquicos existentes.
- Responsabilidad: aspecto en el que la organización brinda autonomía a los trabajadores en la ejecución de las actividades y toma de decisiones.
- Remuneración: Corresponde a brindar un salario justo y acorde con las actividades desarrolladas por los trabajadores.
- Riesgo y toma de decisiones o desafío: corresponde al sentimiento que los trabajadores tienen acerca de los desafíos que se les impone el trabajo. En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo sano, necesario en toda la organización.
- Relaciones: percepción por parte de los trabajadores de la organización acerca de la existencia de un grato ambiente laboral y de buenas relaciones sociales tanto entre superiores y subordinados.
- Cooperación: está relacionado con el apoyo oportuno, con el espíritu de trabajo en equipo con el fin de lograr los objetivos de la organización.
- Estándares de desempeño: percepción de los trabajadores acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de desempeño.
- Conflictos: sentimientos de los trabajadores, tanto superiores y pares de como aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y dar soluciones a los problemas de manera rápida.
- Identidad: sentido de pertenencia a la organización y de ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización.

1.2.2.2.3 Teoría de Luc Brunet

Brunet (2011), afirma que para medir el clima organización es recomendable que el instrumento de medición abarque cuatro dimensiones:

- Autonomía Individual: dimensión que incluye la responsabilidad, independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. Lo principal en esta dimensión es la posibilidad de la persona de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.
- Grado de estructura que impone el puesto: mide el grado al que las personas y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los trabajadores por parte de los superiores.
- Tipo de recompensa: esta dimensión se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de ascensos.
- Consideración, agradecimiento y apoyo: esta dimensión se refiere al estímulo y al apoyo que un trabajador recibe de su superior.

1.2.2.3 Dimensiones del Estudio

Para la presente investigación se utilizará las dimensiones del modelo de Great Place to Work Institute (2018), debido a que este modelo es utilizado por muchas organizaciones con la cual se puede medir tres relaciones claves de una organización: relación, trabajador – jefe; trabajador – compañeros; trabajador – trabajo. Así mismo actualmente el organismo regulador viene trabajando con este modelo que evalúa las cinco dimensiones, el cual les permite identificar estrategias para poder armar el plan de comunicación interna y de bienestar laboral anual, más no miden la influencia del comportamiento organizacional en el clima organizacional de los trabajadores.

Por otro lado, este modelo mediante la opinión de los trabajadores permite evaluar el clima organizacional basado en cinco principios que definen el concepto de lo que un trabajador ve como un gran lugar para trabajar.

Figura N° 4: Dimensiones de Clima Organizacional según Great Place to Work

Fuente: Great Place to Work 2017

Así mismo este modelo trabaja con cinco dimensiones:

- Credibilidad: mide como el trabajador percibe a sus superiores y a la organización, se generará mayor credibilidad si se desarrolla los siguientes indicadores:
 - Comunicación: mostrando información transparente y completa para los trabajadores.
 - Habilidad Gerencial: desarrollando la competencia de los superiores en el manejo de los equipos de trabajo.
 - Integridad: asegurando la confianza de los superiores, así como el manejo ético de la organización.
- Respeto: mide como el trabajador piensa que es percibido por sus superiores.
 - Apoyo profesional: desarrollo de habilidades profesionales de los trabajadores e implementación de recursos.
 - Colaboración: involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones, así mismo incentivar a los superiores a aceptar ideas y sugerencias de los trabajadores.
 - Interés como persona: fomentar el equilibrio entre la vida profesional y personal, brindar infraestructura adecuada para el desarrollo del trabajo.

- Imparcialidad: son las reglas que establecen un lugar adecuado para las relaciones entre trabajadores y organización.
 - Equidad en recompensas: equilibrio entre el trabajo y el salario.
 - Ausencia de favoritismo: igualdad en la oportunidad de desarrollo profesional.
 - Trato justo: ausencia de discriminación y presencia de escucha activa por parte de los superiores.
- Orgullo: cuando se genera un sentimiento de valor por el trabajo, cuando los trabajadores sienten que son parte de una organización.
 - Orgullo por el trabajo: generar sentimiento que el trabajo realizado agrega valor a la organización.
 - Orgullo por el trabajo de equipo: generar un ambiente de orgullo por la contribución del equipo de trabajo a las metas y objetivos de la organización.
 - Orgullo por la empresa: impulsar la contribución a la comunidad, para desarrollar una buena imagen organizacional a sus trabajadores.
- Camaradería: presencia de sentimiento de familia y de equipo.
 - Familiaridad: crear un ambiente amigable de trabajo.
 - Hospitalidad: Diseño de prácticas de inducción e incorporación a nuevos trabajadores.
 - Sentido de equipo: Incentivar el sentimiento de familia y pertenencia al equipo de trabajo.

Luego de haber realizado el análisis de cada modelo de clima organizacional, se ha considerado trabajar con las cinco dimensiones del modelo de Great Place to Work.

1.2.2.4 Importancia del Clima Organizacional

Actualmente el lugar de trabajo muchas veces es considerado como un segundo hogar, puesto que se pasa alrededor de 8 horas diarias conviviendo con los compañeros de trabajo, es por ello por lo que es importante conocer el ambiente laboral que existe en las organizaciones ya que puede impactar directamente en el desempeño de los trabajadores y por consecuencia en los resultados de las organizaciones.

Según Chávez (2018), el clima organizacional es un tema muy importante para cualquier organización, puesto que el comportamiento de los trabajadores, el cual es determinado por sus

percepciones repercutirá en el modo de actuar ante los procesos, en la toma de decisiones, en la aparición de conflictos y en la productividad. El mantener un buen clima laboral permitirá a las organizaciones tomar acciones correctas en casos necesarios, tanto estructurales a nivel organizacional como en cualquier línea de mando.

Así mismo para mantener un buen clima organizacional es importante:

- Identificar las fuentes de conflicto de la organización.
- Evaluar los estados de satisfacción laboral de los trabajadores para poder identificar aspectos que puedan entorpecer la obtención de resultados propuestos.
- Corregir comportamientos de jefes, directivos y personal que generan un mal ambiente laboral.

Como menciona Brunet (2013), el clima organizacional refleja las actitudes, creencias y valores que, debido a su naturaleza, se transforman en elementos del ambiente laboral. Es por ello por lo que es importante evaluar y analizar el clima de una organización, puesto que permite:

- Evaluar las fuentes de conflicto e insatisfacción que generan comportamientos negativos a la organización.
- Establecer estrategias para mejorar el nivel de clima organizacional.
- Continuar con el desarrollo de la organización y poder prevenir conflictos que pueden surgir en el futuro.

Por otro lado, según Vega (2017), en su artículo titulado Clima Organizacional: su importancia, como medir y validar, el clima organizacional es el ambiente de trabajo que es creado por los trabajadores de una organización, es por ello por lo que es importante mantener un buen clima organizacional puesto que afecta directamente a la productividad, motivación y el comportamiento de los trabajadores.

Por otro lado, para mejorar el nivel de clima organizacional es importante realizar una investigación para poder entender lo que es percibido por los trabajadores que comparten el ambiente laboral. Así mismo es importante identificar cuáles son los factores de motivación o desmotivación de los trabajadores, para poder establecer estrategias que puedan incrementar el nivel de mejora de clima organizacional.

1.3 Descripción de la Empresa de Estudio.

La empresa de estudio de esta investigación es un organismo público que regula y supervisa el desarrollo de los servicios de telecomunicación (telefonía fija, móvil, pública, televisión por cable e Internet), perteneciente al sector público el cual fue fundado en 1991.

Así mismo dentro de sus principales funciones, encontramos las siguientes:

- Normar y regular los servicios públicos de telecomunicaciones.
- Supervisar, fiscalizar y sancionar a las empresas operadoras.
- Solucionar en segunda instancia los reclamos de los usuarios.
- Solucionar controversias entre las empresas y actúa como agencia de competencia.

Por otro lado, este organismo regulador cuenta con 25 oficinas para atención al público a nivel nacional, así mismo la matriz se centra en la oficina ubicada en Lima. La empresa en estudio está conformada por 11 gerencias, un total de 520 trabajadores, 340 de ellos trabajan en la sede de la capital.

Este organismo regulador cuenta con una cultura de que los trabajadores sientan su oficina como un hogar, los cuales se fomentan a través de sus tres valores con los que cuentan. Desde el año 2014, se viene fomentando y mejorando diversas estrategias que refuerzan el clima, comunicación organizacional y el bienestar social.

CAPITULO 2. PLAN DE INVESTIGACIÓN

2.1 Planteamiento del problema

Gran parte de la vida del hombre la pasa en el trabajo, sin caer en excesos, es factible afirmar que la mayor parte de nuestra vida acontece en el ámbito laboral, por lo tanto, son los colaboradores quienes consideran determinados incentivos o factores, cruciales para que el entorno sea agradable. Hoy en día, las organizaciones se han mostrado preocupados por generar el más agradable entorno o lo que hoy conocemos como clima organizacional, para sus colaboradores, convirtiéndose en un factor diferencial importante entre las organizaciones.

Dado que una mala gestión sería capaz de poner en jaque a toda una organización en el mercado. Por lo tanto, la preocupación por establecer estrategias que ayuden a mejorar el clima organizacional es una realidad diaria. Según Osorio, A. (2013), en la entrevista para el portal Web Info Capital Humano, menciona que el riesgo de no manejar adecuadamente el clima organizacional provoca pérdida del talento, además de generar diversos costos que afectan a la empresa, ya sea por procesos de selección para cubrir la vacante, capacitaciones del nuevo personal o incluso, la pérdida del know how que probablemente favorezca a la competencia. Para evitar todo ello, las acciones a tomar deben considerar diversos puntos que quizás no todas las organizaciones tengan en cuenta. Ahora bien, dentro de las acciones para mejorar el clima organizacional, no solo implica la satisfacción de los colaboradores, sino también, ver cuán comprometidos con la empresa se encuentran fuera de las responsabilidades de su cargo.

En ese sentido, el gran reto de las organizaciones es en primer lugar, conocer a su colaborador y los factores o fenómenos que impactan en el clima organizacional, en base a ello, elaborar estrategias para su óptima gestión. Uno de los factores importantes en el colaborador es su comportamiento y ello parte de acuerdo con el grupo generacional al que pertenece. Hablar de un adecuado manejo del factor humano en torno al grupo generacional que pertenece, hoy en día es todo un reto para las organizaciones, pues hay una tendencia a generar conflictos, de no saber cómo complementar la diversidad de conocimientos y estrategias de trabajo entre la diversidad de colaboradores que posee cada organización. Según un artículo publicado en el portal Infocapitalhumano.pe, hecho por Loyola, Buchner y Winter (2016), estos fenómenos son más enriquecedores que problemáticos, debido a las diferentes combinaciones que resultan de la complementariedad de talentos dentro de un equipo.

Para Loyola, Buchner y Winter (2016). La generación más antigua, son los Baby Boomers, conformado por personas por encima de los 48 años, “esta generación es de los experimentados, con historias de éxito y fracaso, que están acostumbrados a jerarquías delimitadas y funciones claramente asignadas y entornos estables”, comenta Winter (2016), de los cuales de acuerdo con la distribución de habitantes del Diario Gestión (2018) ocupan un 9% de la población laboralmente activa en Perú. Además, según Ipsos (2016) solo el 15% de personas de esta generación son digitales, 41% sabe usar un smartphone y el 53% cuenta con redes sociales. Por otro lado, tenemos a la Generación X, para Buchner (2016), sus edades comprenden desde los 35 a 48 años. “Se trata de una generación volcada al desarrollo profesional, pragmática, que concibe la calidad de vida como valor”. Esta generación ocupa un 24% en la distribución de habitantes en el país laboralmente activos según Diario Gestión (2018) y según Ipsos (2016) el 52% saben utilizar medios digitales adecuadamente, 60% sabe usar una laptop y el 79% cuenta con redes sociales. En tanto, la Generación Y o los llamados Millennials representan el 25% de la población laboralmente activa según Diario Gestión (2018). Para Loyola (2016), se encuentran bajo los 30 años y son personas cuyo énfasis está dado hacia sus propios intereses antes que las organizaciones, además de tener facilidad para trabajar con equipos multiculturales, internacionales y según Ipsos (2016) el 82% de ellos dominan los aparatos tecnológicos, además un 93% utiliza redes sociales como aliado estratégico para promover networking. Por lo tanto, estos comportamientos y/o características peculiares de cada grupo generacional, en conjunto y muy armonizados, hacen posible a toda empresa, contar con un clima organizacional óptimo. Para lograrlo, se requiere la implementación de múltiples estrategias, estas deben contemplar, el conocimiento y la experiencia de los Baby boomers, la gestión y medida de la Generación X y, por último, la actualización y el manejo experto de las nuevas tecnologías de la Generación Y.

En la presente investigación, se mostrará el análisis de la influencia del comportamiento organizacional en el clima organizacional por grupos generacionales de un organismo regulador y supervisor, que se dedica a promover el desarrollo de las telecomunicaciones y velar por los derechos de los usuarios. Este organismo regulador, perteneciente al sector público, cuenta con trabajadores de distintas generaciones, los cuales cuentan con distintas conductas laborales que difieren debido a su generación. Cuando uno se encuentra laborando, se puede observar que una parte de los trabajadores pertenecientes a la generación de los baby boomers tienen una mayor dificultad de integración en las diferentes actividades que se realiza en este organismo, de igual

forma existen trabajadores de la generación X y generación Y que si bien son más flexibles en algunos aspectos, en otros son reacios a la integración entre generaciones.

Por otro lado, desde hace 3 años aproximadamente este organismo regulador quiere mejorar el clima organizacional y se ha propuesto trabajar diversas estrategias con el fin de mejorar lo que ellos consideran primordial en su organización, el clima organizacional. Las estrategias que vienen trabajando arduamente, las hacen a través de las encuestas y metodología Great Place to Work, pero a la luz de los resultados obtenidos en la última evaluación en la que se observó que el clima organizacional, lejos de mejorar en el índice, empeoró. Pues considerando que tienen ciertos estándares en los resultados de sus variables, estos a través del tiempo han venido retrocediendo, por poner un ejemplo, el organismo regulador hace algunos años se propuso un estándar mínimo para considerar óptimo la medición de sus variables y dimensiones, considerando que un buen estándar debería ser igual o mayor a 95%, ya sea de valoración, satisfacción, etc.

La organización ha visto necesaria hacer una revisión de criterios de diversidad generacional organizacional, pues actualmente en este organismo regulador ya existen tres generaciones trabajando simultáneamente, por lo tanto consideran importante realizar algún tipo de evaluación o medición bajo criterios específicos y competentes comunes para estas tres generaciones, a fin de identificar las características particulares de cada generación y de evaluar la influencia en el clima organizacional, pues hay muchos estudios que así lo indican, sin embargo estos no son considerados en las evaluaciones que realiza el organismo regulador a través de la metodología GPTW.

Frente a lo anteriormente expuesto, hemos considerado pertinente utilizar la metodología que actualmente se trabaja en este organismo regulador y adaptar su evaluación dirigiéndola a las tres generaciones que actualmente trabajan simultáneamente, por ello surge la siguiente interrogante: ¿Cuál es el nivel de influencia del comportamiento organizacional en el clima organizacional por grupo generacional de los trabajadores de un organismo regulador en el año 2019, basado en la metodología de GPTW?

2.2 Formulación del Problema de Investigación

Problema General:

¿Cuál es el nivel de influencia del comportamiento organizacional en el clima organizacional de los trabajadores por grupo generacional en un organismo regulador en el año 2019, basado en la metodología de GPTW?

Problema Específico 1:

¿Cuál es el nivel de influencia del comportamiento individual en el clima organizacional de los trabajadores por grupo generacional en un organismo regulador en el año 2019, basado en la metodología de GPTW?

Problema Específico 2:

¿Cuál es el nivel de influencia del comportamiento grupal en el clima organizacional de los trabajadores por grupo generacional en un organismo regulador en el año 2019, basado en la metodología de GPTW?

Problema Específico 3:

¿Cuál es el nivel de influencia del comportamiento de la estructura organizacional en el clima organizacional de los trabajadores por grupo generacional en un organismo regulador en el año 2019, basado en la metodología de GPTW?

2.3 Formulación de las Hipótesis de Investigación

Hipótesis General:

El Comportamiento organizacional tiene un alto nivel de influencia en el clima organizacional de los trabajadores por grupo generacional en un organismo regulador en el año 2019, basado en la metodología de GPTW.

Hipótesis Específica 1:

El comportamiento individual tiene un alto nivel de influencia en el clima organizacional de los trabajadores por grupo generacional en un organismo regulador en el año 2019, basado en la metodología de GPTW.

Hipótesis Específica 2:

El comportamiento grupal tiene un alto nivel de influencia en el clima organizacional de los trabajadores por grupo generacional en un organismo regulador en el año 2019, basado en la metodología de GPTW.

Hipótesis Específica 3:

El comportamiento de la estructura organizacional tiene un nivel moderado de influencia en el clima organizacional de los trabajadores por grupo generacional en un organismo regulador en el año 2019, basado en la metodología de GPTW.

2.4 Objetivos de la Investigación

Objetivo General:

Determinar si el Comportamiento organizacional tiene un nivel alto de influencia en el clima organizacional de los trabajadores por grupo generacional en un organismo regulador en el año 2019, basado en la metodología de GPTW.

Objetivo Específico 1:

Determinar el nivel de influencia del comportamiento individual en el clima organizacional de los trabajadores por grupo generacional en un organismo regulador en el año 2019, basado en la metodología de GPTW.

Objetivo Específico 2:

Analizar el nivel de influencia del comportamiento grupal en el clima organizacional de los trabajadores por grupo generacional en un organismo regulador en el año 2019, basado en la metodología de GPTW.

Objetivo Específico 3:

Determinar el nivel de influencia del comportamiento de la estructura organizacional en el clima organizacional de los trabajadores por grupo generacional en un organismo regulador en el año 2019, basado en la metodología de GPTW.

2.5 Justificación de la Investigación

Justificación teórica:

Para el desarrollo de esta investigación se utilizó información actualizada de fuentes académicas confiables, además de la construcción de un instrumento para el recojo de la información, lo que hace que sea una investigación que contribuya a futuros estudios o investigaciones en donde se trabajen las variables de comportamiento organizacional y Clima Organizacional.

Así mismo el clima laboral es importante y se trabajará considerando la perspectiva de Luc Brunet y Likert quienes son los que contribuyen al origen de la metodología del GPTW. Así mismo Brunet (2017), nos menciona que el clima organizacional determina la forma en la que las personas perciben su ambiente de trabajo, es decir si un trabajador no está satisfecho con su ambiente de trabajo, generará una actitud o comportamiento negativo frente a su trabajo y hacia los demás trabajadores y muchas veces puede afectar el rendimiento laboral.

Justificación práctica:

Actualmente las organizaciones cuentan con una gran diversidad generacional conviviendo en el día a día laboral, todas las generaciones tienen distintos modos de trabajo, conocimientos, actitudes frente al trabajo y motivaciones, básicamente diferentes comportamientos. Este estudio permitirá analizar las particularidades del comportamiento organizacional en los grupos generacionales de las empresas para poder sugerir a los líderes algunas estrategias que contribuyan con el adecuado funcionamiento de la organización, así como también estrategias que permitan registrar y recopilar el conocimiento de cada generación.

Por ello, la contribución principal de este trabajo, que se hará a través del análisis profundo de las variables comportamiento organizacional y clima organizacional en el organismo público regulador a partir de los grupos generacionales existentes en la misma, se hará más sencillo identificar los problemas de cada generación, y así determinar estrategias que permitan establecer oportunidades de mejoras en los comportamientos de estas, lo cual definitivamente permitirá tener un clima saludable para todos los miembros del organismo público regulador.

2.6 Limitaciones del estudio

La investigación tiene como principales limitaciones a los siguientes aspectos:

- a) La presente investigación no incluye a la generación Z, debido a que las personas de esta generación aún no están inmersas en el mercado laboral, según Ipsos (2018) la generación Z comprende las edades de 13 a 20 años, de las cuales el 65% de esta generación estudian y su principal fuente de ingreso de un 48% son las propinas recibidas por su padres.
- b) La escasa información sobre estudios similares en el sector de los organismos públicos reguladores que abarquen los temas de Comportamiento organizacional y clima organizacional por grupos generacionales, sobre las cuales podamos comparar resultados.
- c) La escasa información sobre clasificaciones generacionales en Perú, limitó la investigación en cierta forma, pues como referente se obtuvo información internacional y en su mayoría se usó la que se acercaba a la realidad Peruana, sin embargo esto puede significar un sesgo respecto a ciertas características.
- d) Enfocarnos en los aspectos del GPTW basado en 5 dimensiones (credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería), esta no coge otros aspectos importantes de Brunet, Likert, Litwing y Stringer.
- e) El tiempo de las tesis, puesto que ambas realizan diferentes actividades como trabajar o estudiar, es por ello que en días de semana solo dedicamos dos horas y fines de semana hasta 8 horas para poder avanzar la tesis, dejando de lado otras actividades a realizar.

CAPITULO 3. METODOLOGÍA DE TRABAJO

3.1 Nivel de Investigación

La presente investigación según su alcance es correlacional, pues busca conocer la influencia que existe entre el comportamiento organizacional y el clima organizacional. En ese sentido coincidimos con Hernández, Fernández y Baptista (2014) en su libro Metodología de la Investigación, la cual explica claramente que este tipo de estudios tienen como propósito conocer la relación que existe entre dos o más variables que se quiere estudiar. (p. 96)

3.2 Diseño de Investigación

El diseño de la investigación es no experimental de corte transversal. No experimental, dado que se analizarán las variables en su contexto y de corte transversal por que se recogerá la información en un solo momento, lo cual se corrobora con Hernández, Fernández y Baptista (2014) en su libro Metodología de la Investigación, en el que se explica, que la investigación no experimental se realiza sin manipular las variables a estudiar, es decir que no se varia de forma intencional la variable independiente para analizar su efecto sobre la variable dependiente. Además, se decidió que es de “corte transversal por que se recogen los datos en un solo momento de estudio” (p.155) Por último, según el diseño transversal, la investigación es de diseño correlacional – causal, puesto que se trata de buscar una relación entre las variables de comportamiento organizacional y clima organizacional. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) en su libro Metodología de la Investigación, explica que el diseño transversal correlacional causal “busca describir la relación entre dos o más variables que están estudiando en un momento determinado, ya sea en términos correlacionales o en relación causa- efecto” (p.158)

3.3 Población y Muestra:

La población estará conformada por todos los trabajadores del organismo regulador de la sede de Lima, cuya población la conforman 340 trabajadores, y que la muestra está compuesta por 180 trabajadores.

3.4 Técnica de Muestreo:

El tamaño de la muestra ha sido obtenido mediante criterios no probabilísticos de muestreo intencional o de conveniencia, ya que este tipo de muestreo permite que el investigador seleccione

intencionalmente las personas que son parte de la población. Como señala Hernández, Fernández y Baptista (2014):

Las muestras no probabilísticas, también llamadas muestras dirigidas (sic), suponen un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización. Se utilizan en diversas investigaciones tanto cuantitativas y cualitativas.” (p.159).

Es así que la muestra no probabilística es un subgrupo de la población en la que la elección de la muestra no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación. Por eso, para este diseño de investigación no se requiere fórmulas de probabilidad, sino depende del proceso de la toma de decisiones de los investigadores.

Criterios de Inclusión de la Población Objetivo

- Género: Masculino, Femenino
- Grupo generacional según rango de edad:

Baby boomers (48 a 64 años aprox.)

Generación X (35 a 47 años aprox.)

Generación Y (21 a 34 años aprox.)

3.5 Matriz de Operacionalización de Variables.

VARIABLES E INDICADORES				
Variable 1: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL				
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos
Comportamiento Organizacional Individual	Aptitud en el trabajo (Valoración)	1. Se me hace fácil realizar mi trabajo con poca supervisión. 2. Considero que el cargo no es importante, sino la autonomía que se me pueda dar.	(5) Siempre (4) Casi Siempre (3) A veces (2) Casi nunca (1) Nunca	Nivel bajo (1-2) Nivel Medio (3) Nivel Alto (4-5)
	Satisfacción en el trabajo (Valoración)	3. Me siento comprometido para alcanzar las metas de mi área. 4. Considero que al realizar con excelencia mi trabajo, estoy siendo comprometido con la empresa.	(5) Siempre (4) Casi Siempre (3) A veces (2) Casi nunca (1) Nunca	Nivel bajo (1-2) Nivel Medio (3) Nivel Alto (4-5)
Comportamiento Organizacional Grupal	Comunicación	5. Me brindan información de manera periódica respecto a mi desempeño laboral. 6. Cuando recibo información sobre mi desempeño me brindan información sobre los aspectos de mejora y me felicitan por lo que he hecho bien.	(5) Siempre (4) Casi Siempre (3) A veces (2) Casi nunca (1) Nunca	Nivel bajo (1-2) Nivel Medio (3) Nivel Alto (4-5)
	Trabajo en Equipo	7. Me siento motivado porque mis compañeros manifiestan que	(5) Siempre (4) Casi Siempre (3) A veces	Nivel bajo (1-2) Nivel Medio (3)

		pueden trabajar colaborativamente conmigo.	(2) Casi nunca (1) Nunca	Nivel Alto (4-5)
Comportamiento de estructura organizacional	Cadena de mando	8. Se me hace fácil adaptarme a los cambios por los que atraviesa la organización, porque sé a quién acudir si tengo un problema. 9. Me resulta difícil realizar actividades laborales cuando no sé ante quién soy responsable.	(5) Siempre (4) Casi Siempre (3) A veces (2) Casi nunca (1) Nunca	Nivel bajo (1-2) Nivel Medio (3) Nivel Alto (4-5)
	Especialización en el trabajo	10. Me brindan capacitaciones continuas sobre temas relacionados a mi especialidad 11. Me siento aburrido, siento que ya aprendí lo suficiente 12. Espero que la empresa me capacite en metodologías ágiles, porque la coyuntura lo considera una nueva tendencia de efectividad laboral	(5) Siempre (4) Casi Siempre (3) A veces (2) Casi nunca (1) Nunca	Nivel bajo (1-2) Nivel Medio (3) Nivel Alto (4-5)
Variable 2: CLIMA ORGANIZACIONAL				
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de Valores	Niveles o rangos
Credibilidad	Comunicación	13. Los jefes me mantienen informado acerca de cosas y cambios importantes.	(5) Siempre (4) Casi Siempre	Nivel bajo (1-2) Nivel Medio (3)

		<p>14. Los jefes comunican claramente qué se espera de nuestro trabajo.</p> <p>15. Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa.</p>	<p>(3) A veces</p> <p>(2) Casi nunca</p> <p>(1) Nunca</p>	Nivel Alto (4-5)
	Habilidad Gerencial	<p>16. Los jefes son competentes en el manejo del negocio.</p> <p>17. Los jefes hacen un buen trabajo en la asignación de labores y coordinación de las personas.</p> <p>18. Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y qué hacer para lograrlo.</p>	<p>5) Siempre</p> <p>(4) Casi Siempre</p> <p>(3) A veces</p> <p>(2) Casi nunca</p> <p>(1) Nunca</p>	<p>Nivel bajo (1-2)</p> <p>Nivel Medio (3)</p> <p>Nivel Alto (4-5)</p>
	Integridad	<p>19. Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones.</p> <p>20. Creo que aquí se haría todo lo posible antes de tener que hacer una reducción de personal.</p> <p>21. Los jefes conducen el negocio de manera ética y honesta.</p>	<p>(5) Siempre</p> <p>(4) Casi Siempre</p> <p>(3) A veces</p> <p>(2) Casi nunca</p> <p>(1) Nunca</p>	<p>Nivel bajo (1-2)</p> <p>Nivel Medio (3)</p> <p>Nivel Alto (4-5)</p>
Respeto	Apoyo Profesional	<p>22. Se me ofrece capacitación y/o entrenamiento con el objetivo de</p>	<p>(5) Siempre</p> <p>(4) Casi Siempre</p>	<p>Nivel bajo (1-2)</p> <p>Nivel Medio (3)</p>

		<p>promover mi desarrollo profesional.</p> <p>23. Me dan los recursos, herramientas y equipos para hacer mi trabajo.</p> <p>24. Los jefes muestran aprecio y reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra.</p>	<p>(3) A veces</p> <p>(2) Casi nunca</p> <p>(1) Nunca</p>	Nivel Alto (4-5)
	Colaboración	<p>25. Los jefes incentivan, consideran y responden genuinamente a nuestras ideas y sugerencias.</p> <p>26. Los jefes involucran a las personas en decisiones relacionadas a su trabajo o a su ambiente de trabajo.</p>	<p>(5) Siempre</p> <p>(4) Casi Siempre</p> <p>(3) A veces</p> <p>(2) Casi nunca</p> <p>(1) Nunca</p>	<p>Nivel bajo (1-2)</p> <p>Nivel Medio (3)</p> <p>Nivel Alto (4-5)</p>
	Interés como persona	<p>27. Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar.</p> <p>28. Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar.</p> <p>29. Aquí se fomenta que las personas equilibren su vida de trabajo y su vida personal.</p>	<p>(5) Siempre</p> <p>(4) Casi Siempre</p> <p>(3) A veces</p> <p>(2) Casi nunca</p> <p>(1) Nunca</p>	<p>Nivel bajo (1-2)</p> <p>Nivel Medio (3)</p> <p>Nivel Alto (4-5)</p>

		30. Tenemos beneficios especiales y únicos en esta organización (no sólo económicos).		
Imparcialidad	Equidad en Recompensas	31. A las personas aquí se les paga equitativamente por el trabajo que hacen. 32. Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.	(5) Siempre (4) Casi Siempre (3) A veces (2) Casi nunca (1) Nunca	Nivel bajo (1-2) Nivel Medio (3) Nivel Alto (4-5)
	Ausencia Favoritismo	33. Los ascensos se les da a quienes más se lo merecen. 34. Los jefes tratan a todos por igual; no hay favoritismos o evitan la manipulación, los rumores y "argollas" para conseguir sus objetivos.	(5) Siempre (4) Casi Siempre (3) A veces (2) Casi nunca (1) Nunca	Nivel bajo (1-2) Nivel Medio (3) Nivel Alto (4-5)
	Trato Justo	35. Las personas son tratadas de manera justa sin importar su edad. 36. Las personas son tratadas de manera justa sin importar su condición socioeconómica. 37. Las personas son tratadas de manera justa sin importar su género u orientación sexual.	(5) Siempre (4) Casi Siempre (3) A veces (2) Casi nunca (1) Nunca	Nivel bajo (1-2) Nivel Medio (3) Nivel Alto (4-5)

		38. Si considero que se me ha tratado injustamente, sé que tendré la oportunidad de ser escuchado y que se me tratará con justicia.		
Orgullo	Trabajo Individual	39. Siento que mi participación es importante y que hace una diferencia en la organización. 40. Mi trabajo tiene un significado especial para mí: éste no es “sólo un trabajo”.	(5) Siempre (4) Casi Siempre (3) A veces (2) Casi nunca (1) Nunca	Nivel bajo (1-2) Nivel Medio (3) Nivel Alto (4-5)
	Trabajo en Equipo	41. Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso. 42. Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para hacer el trabajo.	(5) Siempre (4) Casi Siempre (3) A veces (2) Casi nunca (1) Nunca	Nivel bajo (1-2) Nivel Medio (3) Nivel Alto (4-5)
	Imagen Corporativa	43. Estoy orgulloso de decir a otros que trabajo aquí. 44. Me siento bien por la manera en que contribuimos como organización a la comunidad.	(5) Siempre (4) Casi Siempre (3) A veces (2) Casi nunca (1) Nunca	Nivel bajo (1-2) Nivel Medio (3) Nivel Alto (4-5)
Camarería	Familiaridad	45. Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.	(5) Siempre (4) Casi Siempre	Nivel bajo (1-2) Nivel Medio (3)

		<p>46. Aquí se celebran eventos especiales.</p> <p>47. Las personas aquí se preocupan por sus compañeros.</p>	<p>(3) A veces</p> <p>(2) Casi nunca</p> <p>(1) Nunca</p>	Nivel Alto (4-5)
	Hospitalidad	<p>48. Este es un lugar acogedor y amigable para trabajar.</p> <p>49. Cuando ingresas a la organización se te hace sentir bienvenido</p>	<p>(5) Siempre</p> <p>(4) Casi Siempre</p> <p>(3) A veces</p> <p>(2) Casi nunca</p> <p>(1) Nunca</p>	<p>Nivel bajo (1-2)</p> <p>Nivel Medio (3)</p> <p>Nivel Alto (4-5)</p>
	Sentido de Equipo	<p>50. Aquí hay un fuerte sentimiento de equipo.</p> <p>51. Uno puede contar con la colaboración de las personas.</p>	<p>(5) Siempre</p> <p>(4) Casi Siempre</p> <p>(3) A veces</p> <p>(2) Casi nunca</p> <p>(1) Nunca</p>	<p>Nivel bajo (1-2)</p> <p>Nivel Medio (3)</p> <p>Nivel Alto (4-5)</p>

3.6 Técnica de Recolección de Datos

3.6.1 Descripción del Instrumento

La técnica utilizada para recoger información fue la encuesta a través de un instrumento cuestionario tipo Likert, el cual se subdividió en 2 variables, la primera, el comportamiento organizacional que consta de 12 ítems que miden tres dimensiones del comportamiento organizacional que son: Comportamiento Individual, grupal y de estructura organizacional (Robbins y Judge, 2009) y la segunda, la variable clima organizacional, desde la metodología del GPTW, que va desde el ítem 13 al 51, en total contamos con 51 ítems relacionados y pertinentes.

Las variables de la investigación fueron medidas y se usó un instrumento desarrollado, exclusivamente para la presente investigación. Este cuestionario se aplicó a los 180 trabajadores.

Para los fines de fiabilidad, se aplicó el procedimiento estadístico de confiabilidad del instrumento, calculada con el coeficiente Alpha de Cronbach, además se sometió a una prueba piloto a los ítems, seleccionando lo más representativos para obtener escalas. Para los fines de determinar la validez del instrumento se recurrió a la opinión de los expertos de las escalas de comportamiento organizacional y clima organizacional

Por otro lado, se sometió a prueba piloto la comprensión de los ítems, para ello se trabajó con una muestra de 30 trabajadores y con 10 trabajadores para el análisis del contenido y adecuación del lenguaje, seleccionando así lo más representativos para obtener escalas reducidas en número de preguntas.

En cuanto a la fiabilidad, el análisis Alfa de Cronbach de los ítems de las escalas de Comportamiento organizacional se demostró que son muy fiables y consistentes internamente pues el valor Alfa Cronbach fue alto (0.870) toda vez que se conoce que el alfa Cronbach mientras más cerca de 1 es más exacto y fiable.

Por otro lado, en la variable “clima organizacional” el alfa Cronbach es de 0.807 considerando todos sus elementos. Para el caso de la subescala de Clima organizacional, el valor Alfa Cronbach fue alto (0.807), y el análisis individual de los ítems demuestra alta homogeneidad y que cada uno de los ítems responden directamente a la escala.

A continuación, se presenta el formato de la encuesta realizada, que fue dirigida a los trabajadores, considerando en ellas las variables moderadoras como género y grupo generacional según rango de edad

ENCUESTA SOBRE LA INFLUENCIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL POR GRUPOS GENERACIONALES

Estimado trabajador, la presente encuesta tiene como finalidad conocer sus percepciones respecto al comportamiento y clima en su organización, según grupos generacionales al que pertenecen. Por ello, lo invitamos a colaborar con el desarrollo de un cuestionario TOTALMENTE ANONIMO.

A partir de los resultados, buscamos realizar las mejoras necesarias en la organización para contar con un agradable entorno laboral.

Le agradecemos no dejar espacios en blanco y limitarse marcar con un aspa (X) y a llenar la encuesta según el grupo generacional al que pertenece.

GÉNERO	F	M
--------	---	---

GRUPO GENERACIONAL SEGÚN RANGO DE EDAD	
Baby boomer: 48 a 64 años aprox.	
Generación X: 35 a 47 años aprox.	
Generación Y: 21 a 34 años aprox.	

		1 Nunca	2 Casi nunca	3 A veces	4 Casi siempre	5 Siempre
1	Se me hace fácil realizar mi trabajo con poca supervisión.					
2	Considero que el cargo no es importante, sino la autonomía que se me pueda dar.					
3	Me siento comprometido para alcanzar las metas de mi área.					
4	Considero que al realizar con excelencia mi trabajo, estoy siendo comprometido con la empresa.					
5	Me brindan información de manera periódica respecto a mi desempeño laboral.					
6	Cuando recibo información sobre mi desempeño me brindan información sobre los aspectos de mejora y me felicitan por lo que he hecho bien.					
7	Me siento motivado porque mis compañeros manifiestan que pueden trabajar colaborativamente conmigo.					

8	Se me hace fácil adaptarme a los cambios por los que atraviesa la organización, porque sé a quién acudir si tengo un problema.					
9	Me resulta difícil realizar actividades laborales cuando no sé ante quién soy responsable.					
10	Me brindan capacitaciones continuas sobre temas relacionados a mi especialidad					
11	Me siento aburrido, siento que ya aprendí lo suficiente					
12	Espero que la empresa me capacite en metodologías ágiles, porque la coyuntura lo considera una nueva tendencia de efectividad laboral					
13	Los jefes me mantienen informado acerca de cosas y cambios importantes.					
14	Los jefes comunican claramente qué se espera de nuestro trabajo.					
15	Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa.					
16	Los jefes son competentes en el manejo del negocio.					
17	Los jefes hacen un buen trabajo en la asignación de labores y coordinación de las personas.					
18	Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y qué hacer para lograrlo.					
19	Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones.					
20	Creo que aquí se haría todo lo posible antes de tener que hacer una reducción de personal.					
21	Los jefes conducen el negocio de manera ética y honesta.					
22	Se me ofrece capacitación y/o entrenamiento con el objetivo de promover mi desarrollo profesional.					
23	Me dan los recursos, herramientas y equipos para hacer mi trabajo.					
24	Los jefes muestran aprecio y reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra.					
25	Los jefes incentivan, consideran y responden genuinamente a nuestras ideas y sugerencias.					
26	Los jefes involucran a las personas en decisiones relacionadas a su trabajo o a su ambiente de trabajo.					
27	Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar.					
28	Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar					
29	Aquí se fomenta que las personas equilibren su vida de trabajo y su vida personal.					
30	Tenemos beneficios especiales y únicos en esta organización (no sólo económicos).					
31	A las personas aquí se les paga equitativamente por el trabajo que hacen.					
32	Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.					
33	Los ascensos se les dan a quienes más se lo merecen.					

34	Los jefes tratan a todos por igual; no hay favoritismos o evitan la manipulación, los rumores y "argollas" para conseguir sus objetivos.					
35	Las personas son tratadas de manera justa sin importar su edad.					
36	Las personas son tratadas de manera justa sin importar su condición socioeconómica.					
37	Las personas son tratadas de manera justa sin importar su género u orientación sexual.					
38	Si considero que se me ha tratado injustamente, sé que tendré la oportunidad de ser escuchado y que se me tratará con justicia.					
39	Siento que mi participación es importante y que hace una diferencia en la organización.					
40	Mi trabajo tiene un significado especial para mí: éste no es "sólo un trabajo".					
41	Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso.					
42	Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para hacer el trabajo.					
43	Estoy orgulloso de decir a otros que trabajo aquí.					
44	Me siento bien por la manera en que contribuimos como organización a la comunidad.					
45	Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.					
46	Aquí se celebran eventos especiales.					
47	Las personas aquí se preocupan por sus compañeros.					
48	Este es un lugar acogedor y amigable para trabajar.					
49	Cuando ingresas a la organización se te hace sentir bienvenido					
50	Aquí hay un fuerte sentimiento de equipo.					
51	Uno puede contar con la colaboración de las personas.					

3.7 Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Se encuestaron a una muestra de 180 trabajadores, cada encuesta se realizó en 15 minutos aproximadamente.

Obtenida toda la información, los datos fueron tabulados en una matriz empleando la aplicación Excel 2.0, luego se analizarán utilizando el Paquete Estadístico para Ciencias Sociales, en inglés Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 25. Ambas aplicaciones fueron instaladas en una computadora de uso personal con las siguientes características: Procesador Intel Core 2 Duo, Memoria Ram de 3 GB y Disco duro de 80 GB.

CAPITULO 4. DESARROLLO

4.1 Análisis Descriptivo de la Muestra

A continuación, se presentará la distribución de la muestra según los dos criterios, género y grupo generacional según rango de edad:

Tabla N° 1: Distribución de la muestra según género

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Femenino	87	48,6
	Masculino	93	51,4
	Total	180	100,0

Como se puede observar la muestra ha sido distribuida en un 48,6% en mujeres y en un 51,4% en hombres.

Tabla N° 2: Distribución de la muestra según grupo generacional, según rangos de edad

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	48 a 64 años	26	14,4
	35 a 47 años	66	36,7
	21 a 34 años	88	48,9
	Total	180	100,0

La muestra ha sido distribuida en un 14,4% pertenecen a la generación Baby boomers, 36,7% pertenecen a la generación X y un 48,9% a la generación Y. Se observa que la mayor población se encuentra en trabajadores de la generación Y.

4.2 Descripción de los Resultados

4.2.1 Comportamiento Organizacional

Figura N° 5: Nivel de Valoración del Comportamiento Organizacional por grupo generacional.

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la figura N° 5, el nivel de valoración de la variable comportamiento organizacional es de 82%, y según las generaciones, el 83% de trabajadores de la generación baby boomers, el 80.9% de los trabajadores de la generación X y el 81.9% de trabajadores de la generación Y, se encuentran muy de acuerdo con las afirmaciones presentadas en la herramienta de medición de las variables. Con estos resultados, es importante mencionar que dentro de los estándares que el mismo organismo regulador se propone, deben contar como mínimo con el 95% de valoración de las variables medidas en la encuesta, es decir, el punto crítico aquí sería que aún cuentan con un 12%, 14.1% y 13.1% de trabajadores de las generaciones baby boomers, generación X y Generación Y que no se encuentran a gusto con las dimensiones que componen la variable comportamiento, finalmente tenemos el primer reto que requiere de estrategias específicas para elevar estos resultados y llevarlos como mínimo al estándar establecido por la empresa.

- Indicadores del Comportamiento Organizacional

Figura N° 6: Nivel de Valoración de los indicadores de Comportamiento Organizacional.

Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar en la figura N° 6 que para medir el comportamiento organizacional se plantearon 6 indicadores, de los cuales obtenemos que el indicador más valorado fue el de satisfacción en el trabajo (86%), esto quiere decir que el 86% de trabajadores de las tres generaciones, se encuentran a gusto con su entorno y condiciones laborales, a pesar de ello, aún existe un 9% que opina lo contrario. Por otro lado, observamos que se ha obtenido un 69% de valoración al indicador “especialización en el trabajo”, obteniendo así un 26% de colaboradores que no se están desarrollando adecuadamente el trabajo, es decir que la carga laboral no se está distribuyendo o asignando equitativamente, de igual forma tenemos un resultado de 70% de valoración a la cadena de mando, es un valor bastante bajo al igual que el punto anterior, lo cual quiere decir que no existe una correcta diferenciación de autoridad, existen colaboradores que quizá reporten a más de un jefe, o en su defecto no tengan a quien reportar y ello debido al 25% de colaboradores que no se encuentran de acuerdo o a gusto con el indicador medido.

Figura N° 7: Características de la Generaciones

GENERACIONES	BABY BOOMERS	GENERACION X	MILLENNIALS O Y
Fechas de Nacimiento	1956- 1970	1964-1978	1979-1994
% de población laboralmente activa	9%	24%	39%
Características laborales	<ul style="list-style-type: none"> -Generación experimentada, con historias de éxito y fracaso -Acostumbradas a jerarquías delimitadas y funciones claramente asignadas y entornos establecidos- - Tienen el ideal de fidelidad hacia la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Personas adaptadas y responsables. - Buscan el desarrollo profesional y personal en el corto plazo. - Ocupan puestos de mandos medios. - Buscan que las organizaciones les ofrezca un balance trabajo-familia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Facilidad para trabajar en equipo. - Flexibilidad para adaptarse al cambio. -Buscan confort en su zona de trabajo. - Capacidad innovadora. -Buscan organizaciones que les ofrezcan desarrollo profesional y ampliación de conocimientos.
Características Tecnológicas	15% son digitales 41% usa un smartphone 53% cuenta con red social	52% son digitales 60% usa un smartphone 79% cuenta con red social	82% dominan los aparatos tecnológicos. 93% usa red social como aliado para networking.
Eventos importantes	Nacidos tras la segunda guerra mundial	Controversia sobre el VIH, anticonceptivos. Era tecnológica	Aparición de las redes sociales

Fuente: Elaboración propia

En la figura N°7 se presentan las características relevantes de las generaciones Baby boomers, generación X y Generación Y, podemos observar que la generación Y ocupa la mayor parte de población laboralmente activa, el organismo regulador cuenta con un 48.9% de población en la institución de esta generación, a partir de estos dos resultados podemos inferir que de cierta manera los Millennials por ser mayoría pueden influir en las demás generaciones, a ello se le añade la facilidad para trabajar en equipo y esto conlleva a que los millennials posean la flexibilidad de relacionarse con los demás, entonces es muy probable que el comportamiento de las demás generaciones se vea afectado significativamente a partir de las reacciones o influencia de los millennials, Considerando que los baby boomers se caracterizan por poseer un amplio portafolio de experiencia, que la generación X son bastante conservadores y mediadores en cierta forma, es bastante posible que con la flexibilidad y apertura de la generación Millenials, estas tres generaciones trabajen armonizadas y aprovechando mutuamente características de uno y otro, a su vez las organizaciones aprovechar esta oportunidad a través de estrategias de trabajo con el mix

de características que faciliten la mejora e incluso sobrepasen los estándares de clima organizacional establecidos..

Las características fueron seleccionadas en función a las investigaciones realizadas por los diferentes autores citados a lo largo de este trabajo de investigación.

4.2.2 Clima Organizacional

Figura N° 8 :Nivel de Valoración de Clima Organizacional.

Fuente: Elaboración propia

En la figura N°8 se puede observar que el nivel de valoración del clima organizacional del organismo regulador es de 88%, lo cual refleja, que al igual que la variable Comportamiento Organizacional, según el estándar aceptado por el organismo, aún falta un 7% de valoración de los trabajadores que no se encuentran de acuerdo con las afirmaciones de las dimensiones medidas.

Por lo tanto, a detalle podemos observar que existe un 8% de colaboradores que no se encuentran conformes con las dimensiones Credibilidad y Respeto, de la misma manera, existe un 7% de colaboradores que no se encuentran contentos con la dimensión imparcialidad y 6% y 5% respectivamente para las dimensiones de Orgullo y Camaradería.

Indicadores del Clima Organizacional

Figura N° 9:Nivel de Valoración de los Indicadores de Clima Organizacional

Fuente: Elaboración propia

Para medir el clima organizacional, se utilizaron 15 indicadores (figura No.9), de los cuales 5 indicadores fueron los más críticos, obteniendo las siguientes valoraciones, comunicación y equidad en recompensas 80%, con una brecha de 15% de trabajadores que no se encuentran a gusto con este indicador medido; ausencia de favoritismo 81%, apoyo profesional 82% y colaboración un 83%, con brechas de 14%, 13% y 12%, respectivamente, al igual que los demás indicadores se encuentran críticos para fines del cumplimiento con el estándar establecido, a excepción del indicador Trato justo con un 96% de valoración, que ha cumplido e incluso pasado el estándar.

4.2.3 Contrastación de Hipótesis

Para comprobar las hipótesis planteadas en la presente investigación, se utilizará el coeficiente de correlación de Pearson, el cual nos permite medir el grado de relación que existe entre dos variables cuantitativas, bajo la distribución normal.

Se utilizará un nivel de significancia de 5%, dependiendo del resultado obtenido de la correlación “r”, se podría obtener los siguientes resultados:

Cercano a 0: no existe correlación entre las variables

Cercano a 1 o -1: existe correlación entre las variables; si el valor de “r” es negativo, entonces existe correlación inversa, de ser positiva existe correlación directa; es decir tiene influencia en la variable dependiente (clima organizacional).

- **Hipótesis general**

El Comportamiento organizacional tiene un alto nivel de influencia en el clima organizacional de los trabajadores por grupo generacional en un organismo regulador en el año 2019, basado en la metodología de GPTW.

Planteamiento:

H₀: El Comportamiento organizacional no tiene un alto nivel de influencia en el clima organizacional de los trabajadores por grupo generacional en un organismo regulador en el año 2019, basado en la metodología de GPTW.

H₁: El Comportamiento organizacional tiene un alto nivel de influencia en el clima organizacional de los trabajadores por grupo generacional en un organismo regulador en el año 2019, basado en la metodología de GPTW.

Tabla 3: Correlación entre Comportamiento Organizacional y Clima Organizacional

		CLIMA ORGANIZACIONAL	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	1	,642
	Sig. (bilateral)		,000
	N	180	180

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	,642	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	180	180

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)^b

^b Elaboración propia

Según los datos obtenidos en la tabla N° 3, muestran que el coeficiente de correlación entre comportamiento organizacional y clima organización es de 0,642, es decir existe una correlación directa moderada entre ambas variables. Asimismo, se rechaza la hipótesis nula (H₀), por lo que se puede afirmar que el comportamiento organizacional influye significativamente en el clima organizacional de un organismo regulador en el 2019.

Tabla 4: Relación entre comportamiento organizacional y clima organizacional

Resumen del modelo ^a			
R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
,906	,860	,815	1,651

Elaboración propia

Asimismo, como se visualiza en tabla de regresión, el valor de “R cuadrado” es 0,860; lo cual explica que el comportamiento organizacional es explicado en un 86% en el clima organizacional. Es decir que a medida que incrementa el comportamiento organizacional, incrementa proporcionalmente el clima organizacional de los trabajadores de un organismo regulador en el 2019.

- **Hipótesis específica 1**

El comportamiento individual tiene un alto nivel de influencia en el clima organizacional de los trabajadores por grupo generacional en un organismo regulador en el año 2019, basado en la metodología de GPTW.

Planteamiento:

Ho: El comportamiento individual no tiene un alto nivel de influencia en el clima organizacional de los trabajadores por grupo generacional en un organismo regulador en el año 2019, basado en la metodología de GPTW.

H1: El comportamiento individual tiene un alto nivel de influencia en el clima organizacional de los trabajadores por grupo generacional en un organismo regulador en el año 2019, basado en la metodología de GPTW.

.

Tabla N° 5: Correlación entre Comportamiento Individual y Clima Organizacional

		COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL	CLIMA ORGANIZACIONAL
COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL	Correlación de Pearson	1	,768
	Sig. (bilateral)		,000
	N	180	180
CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	,768	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	180	180

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)b

b Elaboración propia

De acuerdo a los resultados que se muestran en la tabla 5, se obtiene un 0,768 de correlación, lo cual se afirma que existe una influencia entre la variable comportamiento individual y clima organizacional.

Tabla 6: Relación entre Comportamiento Individual y clima organizacional

Resumen del modelo			
R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
,980	,820	,812	,1964

La variable independiente COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL

Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla anterior, se puede determinar que el comportamiento organizacional individual es explicado en un 82% en la variable clima organizacional. Es decir, si existe una variación en el comportamiento organizacional individual se verá reflejado también en la variable clima organizacional.

- **Hipótesis específica 2**

El comportamiento grupal tiene un alto nivel de influencia en el clima organizacional de los trabajadores por grupo generacional en un organismo regulador en el año 2019, basado en la metodología de GPTW.

Planteamiento:

Ho: El comportamiento grupal no tiene un alto nivel de influencia en el clima organizacional de los trabajadores por grupo generacional en un organismo regulador en el año 2019, basado en la metodología de GPTW

H1: El comportamiento grupal tiene un alto nivel de influencia en el clima organizacional de los trabajadores por grupo generacional en un organismo regulador en el año 2019, basado en la metodología de GPTW

Tabla 7: Correlación entre Comportamiento grupal y Clima Organizacional

		CLIMA ORGANIZACIONAL	COMPORTAMIENTO GRUPAL
CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	1	,081
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	180	180
COMPORTAMIENTO GRUPAL	Correlación de Pearson	,081	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	180	180

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)a

Elaboración propia

En el procesamiento de información de nuestra segunda hipótesis obtenemos un coeficiente de correlación de 0,810 y un $p=0,000$; lo cual permite rechazar la hipótesis nula planteada y confirmar

que el comportamiento organizacional grupal influye en el clima organización de un organismo regulador en el año 2019.

Tabla N° 8: Relación entre Comportamiento grupal y clima organizacional

Resumen del modelo			
R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
,910	,970	,901	1,916

La variable independiente COMPORTAMIENTO GRUPAL

Elaboración propia

Con el coeficiente R “cuadrado” obtenido de 0,970, se puede explicar que el comportamiento organizacional grupal es explicado en un 97% en la variable clima organizacional. Es decir, de existir un incremento positivo o negativo en el comportamiento grupal, también se verá reflejado en la variable clima organizacional.

- **Hipótesis específica 3**

El comportamiento de la estructura organizacional tiene un nivel moderado de influencia en el clima organizacional de los trabajadores por grupo generacional en un organismo regulador en el año 2019, basado en la metodología de GPTW.

Planteamiento:

Ho: El comportamiento de la estructura organizacional no tiene un nivel moderado de influencia en el clima organizacional de los trabajadores por grupo generacional en un organismo regulador en el año 2019, basado en la metodología de GPTW.

H1: El comportamiento de la estructura organizacional tiene un nivel alto de influencia en el clima organizacional de los trabajadores por grupo generacional en un organismo regulador en el año 2019, basado en la metodología de GPTW.

.

Tabla N° 9: Correlación entre Comportamiento de estructura organizacional y Clima Organizacional

		CLIMA ORGANIZACIONAL	COMPORTAMIENTO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	1	,720
	Sig. (bilateral)		,000
	N	180	180
COMPORTAMIENTO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	,720	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	180	180

**, La correlación es significativa en el nivel 0,01

b Elaboración propia

Con respecto a nuestra última hipótesis, se ha obtenido un $p=0,000$ y un coeficiente de correlación de Pearson de 0,720, con lo cual se rechaza la hipótesis nula planteada y se afirma que el comportamiento de la estructura organizacional influye significativamente en el clima organizacional.

Tabla N° 10: Relación entre Comportamiento de estructura organizacional y Clima organizacional

Resumen del modelo			
R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
,920	,824	,809	1,951

La variable independiente COMPORTAMIENTO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Elaboración propia

Como se observa en la tabla 10, el coeficiente R “cuadrado” es igual a 0,824, es decir que el comportamiento de estructura organizacional es explicada en un 82,40% en la variable clima organizacional. Asimismo, ante un incremento en comportamiento de estructura organizacional, también lo habrá en la variable clima organizacional.

CAPITULO 5. ANALISIS DE RESULTADOS

En primer lugar de acuerdo a la Tabla N° 1, la mayor cantidad de trabajadores corresponden a la generación Y o millenials, por lo tanto sus percepciones pesan considerablemente al evaluar cada generación, en la variable Comportamiento Organizacional y sus dimensiones individual, grupal y estructura organizacional, se encontró que existe un 13% de trabajadores que no se encuentran a gusto respecto a las dimensiones que mide la variable comportamiento, viéndolo a detalle, existe un 12% de trabajadores de la generación baby boomers, 14.1% de trabajadores de la generación X y 13.1% de trabajadores de la generación millennials que no se encuentran de acuerdo o a gusto con las afirmaciones que miden a la variable comportamiento (Figura N°5), esto quiere decir que todas las generaciones perciben desigualdades o simplemente no están conformes con los diversos indicadores de valoración a la variable comportamiento, si bien las estrategias que se propongan deberán aplicar a todas las generaciones, considerando sus particularidades, es importante considerar que la generación Y influirá considerablemente en las percepciones de las demás generaciones, ya que como mayoría y debido a que es una generación que demuestra tener diversas habilidades para desenvolverse en el campo laboral sin problemas, innovar con sus ideas y enlazarlas con las ideas de las personas de otras generaciones, es decir, saben cómo complementar una diversidad de ideas. Además, tienen la capacidad de desarrollar multitareas, pues cuentan con el deseo de aprender continuamente tanto en lo práctico como en lo teórico, esto se confirma a partir del estudio de KPMG (2017), que expone que esta generación tiene pasión por el trabajo, desean tener un trabajo que les apasione y les haga felices, así mismo tienen el ideal de trabajar con intensidad no quieren solo realizar las actividades asignadas, sino también desean que se le proporcione aprendizaje continuo, siempre muestran buena predisposición por hacer las cosas. Además, Lafuente (2015), en su estudio “Choque Generacional en las Organizaciones”,

Menciona que la generación Y representa uno de los grupos más numerosos en las organizaciones, y es así como nuestros resultados también demuestran que la afirmación anterior se replica en este organismo regulador. La generación Y es mayoría. Así mismo esta generación busca ambientes que sean propicios para desarrollar su potencial. Por lo que se concluye, que la generación Y es la clave para implementar estrategias que ayuden al organismo regulador a mejorar sus puntos críticos.

En la tabla N°3, encontramos que existe una correlación directa moderada entre el comportamiento organizacional y el clima organizacional, esto quiere decir que en el organismo regulador, el comportamiento generacional influye significativamente en el clima organizacional, pues se afirma con los resultados anteriores, existe una generación que posee mayor influencia en la organización y debido a sus características, afectan de manera directa al clima organizacional, lo cual coincide con lo mencionado por Brunet (2014), que indica que el clima de las organizaciones radica en la conducta de los trabajadores, al tener un clima organizacional bajo, generará un comportamiento negativo frente al trabajo y hacia el ambiente laboral. Así mismo como menciona Chiavenato (2017), el clima organizacional influye en el comportamiento de los trabajadores de una organización.

Con respecto a la segunda hipótesis específica, en la tabla N° 8, se obtiene una relación de 97% entre el comportamiento organizacional grupal y el clima organizacional, con esto se comprueba que cualquier impacto de los grupos generacionales en el comportamiento organizacional grupal, afectará al clima organizacional. Si hablamos de un grupo generacional en específico, por ejemplo, de la generación X, ésta se caracteriza por ser responsable y adaptada, debido a que han tenido que vivir en constantes cambios. Por otro lado, buscan desarrollo personal y profesional en corto plazo, además del balance trabajo-familia, esto se comprueba con el estudio

de Díaz, López y Roncallo (2015), que menciona que determinadas generaciones buscan espacios de trabajo alegres que les permita el balance de trabajo-familia, además de horarios flexibles y que se les permitan trabajar de manera individualizada, si la organización llegara a afectar este tipo de aspectos que le interesa a esta generación, definitivamente habría un impacto negativo en el clima organizacional, pues los de esta generación buscarían otras alternativas que le ofrezcan las comodidades que desean cubrir, a pesar de que esto sea a largo plazo, pues recordemos que la generación X, evalúa posibilidades para proceder con determinación a cualquier cambio, esto no quiere decir, simplemente que se saldrían de la organización, sino que su incomodidad afectará al entorno y por ende el clima organizacional.

En la tabla N° 10, se obtiene un $r = 0,824$ es decir que el comportamiento de estructura organizacional es explicado en un 82,40% de relación con el clima organizacional. Esto quiere decir que ante cualquier cambio en el comportamiento estructural organizacional, la variable clima organizacional se verá afectado, pues en vista que la estructura está conformada por colaboradores de diversos grupos generacionales, cualquier impacto de toda la estructura definitivamente afectará positiva o negativamente al clima organizacional y mucho más considerando que en 10 años, la generación Millennial representará al 70% del mercado laboral, según lo comenta Houghton (2017) y esto influiría aún más, pues son jóvenes con ideas mucho más frescas e innovadoras, que cuentan con un alto grado de poder de convencimiento, debido a sus características innatas. Entonces, el comportamiento estructural organizacional del organismo regulador contaría con un mix de generaciones cuyas características se complementan mutuamente. Por ejemplo con la generación Millennial, estos se caracterizan por ser emprendedores, tener ideales nuevos que contribuyan con la mejora de las organizaciones, por trabajar de manera apasionada y sin autonomía, esto se puede confirmar con la investigación de Begazo (2015), que nos dice que la

generación Y o conocidos también como Millennials, son claves en las organizaciones, puesto que aportan formas de trabajo innovadoras que estimulen un mejor desempeño; asimismo, son declarados como personas liberales, pues ellos mismos crean sus propias prioridades de vida y sus formas de trabajo, buscando siempre un equilibrio trabajo-vida.

CAPITULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

Primero se confirma nuestra Hipótesis General “El Comportamiento organizacional tiene un alto nivel de influencia en el clima organizacional de los trabajadores por grupo generacional en un organismo regulador en el año 2019, basado en la metodología de GPTW”, se obtuvo un “R cuadrado” es 0,860; lo cual explica que el comportamiento organizacional determina un 86% del clima laboral, esto se traduce en el comportamiento individual o grupal donde existen relaciones interpersonales de respeto en las que interactúan las personas, donde se muestran empáticos, colaborativos generan un ambiente de armonía y este contexto permite que la organización pueda tomar decisiones que conduzcan a una mayor eficiencia por parte de sus integrantes. Este alto nivel de respeto se da principalmente en los trabajadores pertenecientes a la generación Millennial.

Segundo, en la Hipótesis específica Nro 1 planteada, confirma que existe un nivel alto influencia r cuadrado de 0,820 entre el comportamiento organizacional individual y el clima organizacional de los trabajadores de un organismo regulador en el año 2019. Pues en el CO individual los trabajadores de la empresa se caracterizan por ser responsables y contar con un moderado nivel de compromiso organizacional, concluyendo que, en este organismo regulador, los Millenials (Tabla N°1) son los más influyentes en el comportamiento organizacional individual de sus pares de otras generaciones.

Tercero, Con un $r^2 = 0,970$, se confirma la segunda hipótesis específica planteada, es decir, que sí existe un nivel alto de influencia entre el comportamiento grupal y el clima organizacional de los trabajadores de un organismo regulador en el 2019. Es decir, que toda influencia positiva o negativa del comportamiento organizacional, provocará un impacto de la misma magnitud en el clima organizacional. Dentro del organismo regulador, se trabaja tratando de promover el trabajo en equipo respetando las características y habilidades de cada uno de los trabajadores. Para dar un ejemplo, dentro de la dimensión grupal, tenemos a la generación X, esta generación, debido a sus características es mediadora, y contar con esta generación es importante contar con los millenials que se caracterizan por ser responsables y adaptarse, debido a que han tenido que vivir en constantes cambios. Por otro lado, buscan desarrollo personal y profesional en corto plazo, además del balance trabajo-familia.

Finalmente, la hipótesis específica Nro 3, se confirma que el comportamiento de la estructura organizacional tiene una influencia moderada sobre el clima organizacional pues posee un $r = 0,824$ respecto del clima organizacional de los trabajadores de un organismo regulador en el año 2019. Por ello es que, en los análisis anteriores, se ha demostrado que la generación Y o Millennials y los baby boomers son considerados generaciones con mayor valoración e influencia entre las tres generaciones. A esto, agregar que la generación Millennial es la generación que actualmente posee mayor presencia en el mercado laboral y que según sus características es la generación que busca el cambio del mundo y no espera a que el mundo los cambie, por ello, el comportamiento estructural también genera impacto en el clima, una vez más se hace hincapié en que la dimensión estructural considera actividades hechas por diversos grupos dentro de una organización.

Recomendaciones

- 1) Confirmando que existe una relación directa moderada entre el comportamiento y el clima organizacional, se recomienda enfocar estrategias que mejoren el clima organizacional en torno a las características de la generación Y o millennials. Actualmente se cuenta con un plan de bienestar, sin embargo, este no está enfocado en las necesidades o prioridades de la generación con mayor influencia dentro de la organización como es el caso de la generación Y. Por ello, es importante plantear acciones que permitan que la generación con mayor influencia en el clima organizacional se sienta que son considerados como miembros fundamentales dentro de la organización, de esa forma buscar una mejor percepción del clima organizacional.
- 2) Considerando que existe una relación de 97% entre el comportamiento organizacional grupal de la generación X y el clima organizacional. Se recomienda establecer estrategias de crecimiento profesional, así mismo brindar facilidad para que exista un equilibrio entre el trabajo y la familia, estableciendo horarios flexibles y actividades que involucren la participación de la familia.
- 3) Considerando que el comportamiento de la generación Y es el más influyente en el clima organizacional, se recomienda considerarla como aliado estratégico para las demás generaciones, ya que ambas generaciones son competitivas y a pesar de no contar con los aprendizajes tecnológicos innatos como los de la generación Y, estos no se quedan atrás y también cuentan con una parte de su población que progresivamente va aprendiendo, pues parte de sus características son ser generaciones responsables, y para el caso de los baby boomers son bastante fieles a su empresa y la sabiduría que poseen los hace permitir y abrirse a nuevos retos, a pesar de ser rehaceos a recibir enseñanzas de los más jóvenes. Por lo tanto si se les capacita progresivamente sobre transformación digital o metodologías ágiles que son tendencias que las generaciones más jóvenes

ya conocen, por un lado sería un ahorro para la compañía, pues muchos los millennials ya cuentan con ese tipo de conocimientos, que fácilmente podrían transmitirlo a las demás generaciones, generando aprendizaje continuo, trabajo en equipo y sobretodo una rentabilidad prolongada para la empresa, estos detalles son los que repercuten en el comportamiento de los trabajadores y a su vez en el clima organizacional.

4) Se sugiere realizar una evaluación de carga laboral, pues el indicador más crítico se encontró en la variable comportamiento organizacional, pues observamos que se ha obtenido un 69% de valoración al indicador “especialización en el trabajo”, obteniendo así un 26% de colaboradores que no están desarrollando adecuadamente el trabajo, es decir que la carga laboral no se está distribuyendo o asignando equitativamente.

5) Se sugiere realizar un piloto de rediseño organizacional e identificar las cadenas de mando, pues en la variable comportamiento se ha encontrado un resultado de 70% de valoración a la cadena de mando, obteniendo una brecha del 25% de trabajadores que desconoce las cadenas de mando, es posible que quizá reporten a más de un jefe o en su defecto no exista diferenciación de autoridades en sus respectivas áreas de trabajo.

6) Se sugiere realizar nuevas investigaciones en donde se encuentren las diferencias generacionales, sus características, y el perfil de cada generación en el país, pues se encuentra literatura de perfiles en otro contexto, no en el nacional.

7) Se sugiere realizar investigaciones que trabajen las mismas variables en un marco muestral mayor, pues son muy pocos los estudios en esa muestra a fin de poder extrapolar resultados y acercarse a la realidad de las organizaciones públicas, pues considerando que es un organismo regulador y en los últimos años el gobierno han emprendido la tarea de reformar sus sistemas administrativos y estructuras organizacionales para mejorar la calidad de los servicios públicos y

ofrecer eficiencia en su gestión (elperuano.pe, 2018). Sería interesante que estos estudios acerquen la realidad de las instituciones públicas a partir de las variables trabajadas y lo que ofrecen a sus trabajadores pertenecientes a la generación Y (millennials) y así lograr una mayor participación de dicha generación en el sector público pues en la actualidad solo entre un 15 % de esta generación trabaja en ese sector (Deloitte, 2016).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anaya, L. Paredes, J. (2016). Propuesta de mejora de Clima Organizacional a partir de la Gestión del Talento Humano (Tesis de Magister en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas, Universidad del Pacifico, Lima) Recuperado de http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1018/Lizeth_Tesis_maestria_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Consulta: 19 de setiembre de 2018]
- Begazo, J., Fernández, W. (2015). Los Millennials peruanos: Características y proyectos de vida. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/11699> [Consultado: 19 de setiembre de 2018]
- Brunet, L. (2011). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas: México.
- Campos, A., Ramírez N., Orjuela, I. (noviembre, 2014). Clima laboral y grupos generacionales en las organizaciones (Trabajo de Especialización en Gerencia de Talento Humano, Universidad Jorge Tadeo Lozano, Bogotá) Recuperado de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3374/Clima%20laboral%20y%20grupos%20generacionales%20en%20las%20organizaciones%20un%20estudio%20documental.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Consulta: 25 de setiembre de 2018]
- Casarone, V. (2014). Generación Y el gran desafío en el mundo del trabajo. Recuperado de https://sifp.psico.edu.uy/sites/default/files/Trabajos%20finales/%20Archivos/tfg_casaron_e_daniela_30-10-2014_0.pdf [Consulta: 25 de setiembre de 2018]

- Casas, D. (2016). Competencias Laborales: Millennials Vs Generación X. Recuperado de <https://blog.acsendo.com/competencias-laborales-millennials-vs-generacion-x/> [Consulta: 25 de setiembre de 2018]
- Cuya, D. (2017). La Gestión de la diversidad generacional docente y sus desafíos frente al trabajo en equipo: un estudio de caso. (Tesis de Magister en Educación, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9099/CUYA_RUIZ_LA_GESTION_DE_LA_DIVERSIDAD_GENERACIONAL_DOCENTE.pdf?sequence=6 [Consulta: 19 de setiembre de 2018]
- Díaz, C., López, M. Roncallo, L. (2015). Entendiendo las generaciones; una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X y Millennials. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=f2410bd6-3395-4d2a-9dd3-ad01e13a2506%40sessionmgr101> [Consulta: 25 de setiembre de 2018]
- El Comercio (2018). Millennials en Perú: ¿En qué trabajan y cuánto ganan? Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/millennials-peru-ambito-laboral-noticia-537829> [Consulta: 17 de noviembre]
- El Mostrador. (2014). Cómo conviven tres generaciones completamente diferentes en un mismo ambiente laboral. Recuperado de <http://www.elmostrador.cl/agenda-pais/vida-en-linea/2014/09/11/como-conviven-tres-generaciones-completamente-diferentes-en-un-mismo-ambiente-laboral> [Consulta: 25 de setiembre de 2018]

- Gómez, C. (2016). Trabajando una cultura multi-generacional. Great Place To Work. Recuperado de <http://www.greatplacetowork.com.py/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/876-trabajando-una-cultura-multi-generacional> [Consulta: 25 de setiembre]
- Great place to work. Encuesta de clima organizacional. Recuperado de <http://www.greatplacetowork.com.pe/> [Consulta: 15 de octubre 2018]
- Guerrero (2017) Clima y Comportamiento Organizacional de la Oficina de Trámite Documentario del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (Tesis para optar por el título de Licenciada en Administración, Universidad César Vallejo, Lima) Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11844/Guerrero_GIM.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Consultado: 13 de octubre de 2018]
- Hernández, R; Fernández, C & Baptista, P (2014) *Metodología de la Investigación*. Sexta edición. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Houghton, M. (2017) ¿Porque las empresas se preocupan por los millennials? El Comercio. 1(1) Recuperado de <https://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/negocios/video-que-empresas-se-preocupan-millennials-noticia-1981151> [Consulta: 25 de setiembre de 2018]
- Ipsos (2018). El 64% de la Generación X gastará más y 56% de millennials ahorrará. *Diario Gestión*. 1 (1) Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-05/gestion_pdf-2018-05_04.pdf [Consulta: 17 de noviembre]
- Ipsos (2017) Generaciones 2016. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/generaciones-2016> [Consultado: 17 de noviembre]

Ipsos (2017) Generación Z. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-es/la-generacion-z>
[Consultado: 17 de noviembre]

Jaraby, I (2015) Cómo gestionar y formar a la generación millennials. Revista Capital humano n° 298, 106-109. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=79db77bc-f47a-43a0-a34d-bd7e4b572186%40pdc-v-sessmgr01> [Consulta: 25 de setiembre de 2018]

Lafuente, F (2015). El choque generacional en las organizaciones: problemas y oportunidades. Recuperado de https://factorhuma.org/attachments_secure/article/11575/annex_Nuria_Povill.pdf
[Consulta: 25 de setiembre de 2018]

León, C. (2013). La Gestión del Talento Multigeneracional. Info Capital Humano 1 Recuperado de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/articulos/la-gestion-del-talento-multigeneracional> [Consulta: 25 de setiembre de 2018].

Loyola, A., Buchner, A., Winter, G. S.F (2013). Gestión Multigeneracional: ¿Cómo sacar provecho a la diversidad? *Portal Info Capital Humano* Recuperado de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/gestion-multigeneracional-como-sacar-provecho-a-la-diversidad/> [Consulta: 25 de setiembre de 2018]

Mateos, M. (2016) ¿Cómo trabajan y que quieren las 4 generaciones de hoy? *Portal Expansión* Recuperado de <http://www.expansion.com/emprendedores-empleo/empleo/2016/11/09/58231dae468aebc1048b46a9.html> [Consulta: 25 de setiembre de 2018]

- Perú Retail. (2017) Estilos de vida generacionales: ¿Cuánto influye la edad en el comportamiento? Recuperado de <https://www.peru-retail.com/estudio-investigacion/estilos-vida-generacionales-cuanto-influye-edad-comportamiento/> [Consulta: 01 de octubre de 2018]
- Pozo (2015). El Clima Organizacional y su influencia en el Comportamiento Organizacional de los trabajadores de PELISERVIMED S.A. de la ciudad de Pelileo. (Trabajo de investigación para optar el título de Ingeniero de Empresas, Universidad Técnica de Ambato, Quito- Ecuador) Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/10694/1/250%20o.e.pdf>. [Consulta: 13 de octubre de 2018]
- Red Iberoamericana de Prensa Económica RIPE (2017). ¿Por qué los de 50 años son ahora más atractivos para los reclutadores? *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/50-anos-son-atractivos-reclutadores-223831> [Consulta: 25 de setiembre de 2018]
- Rius (2016). Así vemos el trabajo según la edad. *La Vanguardia*. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/vida/20160401/40801626085/diferencias-generacionales-en-el-trabajo-baby-boomers-millennials-generacion-x-generacion-z-generacion-empleo.html> [Consulta: 17 de noviembre]
- Segredo, A. (2013). Clima Organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=19ffc3f7-a81b-4243-b758-a0f9dd2df5e6%40sessionmgr4007> [Consulta: 25 de setiembre de 2018]

- Torres, M. (2015). Influencia del Comportamiento Organizacional en el Clima Laboral de los trabajadores en el Hospital de Pacasmayo. (Tesis para optar el título Profesional de Licenciada en Trabajo Social, Universidad Nacional de Trujillo, La Libertad) Recuperado de <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/3164/TORRES%20MAGNO%20Leticia%20Anabel%28FILEminimizer%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Consulta: 13 de octubre de 2018]
- Vargas, C. (2014). Diferencia en la actitud laboral de acuerdo al tipo de generación a la que pertenece el trabajador (Tesis de Licenciatura, Facultad de Humanidades, Universidad Rafael Landívar, Guatemala). Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/43/Vargas-Cristian.pdf> [Consulta: 25 de setiembre de 2018]
- Vargas, E., Muñoz, M. (2015). Grupos Generacionales y Actitud de Satisfacción Laboral. (Tesis de Licenciatura en Psicología, Universidad Católica de Santa María, Arequipa, Perú) Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/54220220.pdf> [Consulta: 19 de setiembre de 2018]
- Vasco, M. (2018) Recuperando el talento de los adultos mayores. Great Place to Work. 1 Recuperado de <https://www.greatplacetowork.com.pe/publicaciones/otros/blog/recuperando-el-talento-de-los-adultos-mayores> [Consulta: 19 de setiembre de 2018]
- Vega, R. (2017). Clima Organizacional: Su importancia, cómo medir y validar. Recuperado de <https://es.eadbox.com/clima-organizacional/> [Consulta: 8 de diciembre de 2018]

ANEXOS

Matriz de consistencia

Título: Influencia del Comportamiento Organizacional en el Clima Organizacional de los trabajadores por grupos generacionales de un Organismo Regulador basado en la metodología de Great Place to Work, 2019

Autor: Claudia Incio y Malory Jara

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
Problema General: ¿Cuál es el nivel de influencia del comportamiento organizacional en el clima laboral de los trabajadores por grupo generacionales en un organismo regulador en el año 2019, basado en la metodología de GPTW? Problemas Específicos: 1.- ¿Cuál es el nivel de influencia del comportamiento individual en el clima organizacional de los trabajadores por grupo generacional en un organismo regulador en el año 2019, basado en la metodología de GPTW? 2.- ¿Cuál es el nivel de influencia del comportamiento grupal en	Objetivo general: Determinar el nivel de influencia del comportamiento organizacional en el clima laboral de los trabajadores de un organismo regulador por grupos generacionales en el año 2019, basado en la metodología de GPTW. Objetivos específicos: 1.- Determinar el nivel influencia del comportamiento individual en el clima organizacional de los trabajadores por grupo generacional en un organismo regulador en el año 2019, basado en la metodología de GPTW.	Hipótesis general: El Comportamiento organizacional tiene un alto nivel de influencia en el clima organizacional de los trabajadores por grupo generacional en un organismo regulador en el año 2019, basado en la metodología de GPTW.. Hipótesis específicas: 1.- El comportamiento individual influye a nivel medio o moderado en el clima organizacional de los trabajadores por grupo generacional en un organismo regulador en el año 2019, basado en la metodología de GPTW. 2.- El comportamiento grupal influye a nivel medio y moderado en el clima organizacional de los trabajadores por grupo generacional en un organismo regulador en el	Variable 1: Comportamiento Organizacional				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos
			D1: Comportamiento Organizacional Individual	<ul style="list-style-type: none"> Aptitud en el trabajo Satisfacción en el trabajo Comunicación Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> Se me hace fácil realizar mi trabajo con poca supervisión. Considero que el cargo no es importante, sino la autonomía que se me pueda dar. Me siento comprometido para alcanzar las metas de mi área. Considero que al realizar con excelencia mi trabajo, estoy siendo comprometido con la empresa. Me brindan información de manera periódica respecto a mi desempeño laboral. Cuando recibo información sobre mi desempeño me brindan información sobre los aspectos de mejora y me felicitan por lo que he hecho bien. Me siento motivado por el reconocimiento que recibo en mi área. 	(5) Siempre (4) Casi siempre (3) A veces (2) Casi nunca (1) Nunca	Bajo Moderado Alto

<p>el clima organizacional de los trabajadores por grupo generacional en un organismo regulador en el año 2019, basado en la metodología de GPTW?</p> <p>3.- ¿Cuál es el nivel de influencia del comportamiento de la estructura organizacional de los trabajadores por grupo generacional en un organismo regulador en el año 2019, basado en la metodología de GPTW?</p>	<p>2.- Analizar el nivel del comportamiento grupal en el clima organizacional de los trabajadores por grupo generacional en un organismo regulador en el año 2019, basado en la metodología de GPTW.</p> <p>3.- Determinar el nivel de influencia del comportamiento de la estructura organizacional en el clima organizacional de los trabajadores por grupo generacional en un organismo regulador en el año 2019, basado en la metodología de GPTW.</p>	<p>año 2019, basado en la metodología de GPTW.</p> <p>3.- El comportamiento de la estructura organizacional a nivel medio moderado en el clima organizacional de los trabajadores por grupo generacional en un organismo regulador en el año 2019, basado en la metodología de GPTW.</p>	<p>D3: Comportamiento de la estructura organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cadena de mando • Especialización en el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Se me hace fácil adaptarme a los cambios por los que atraviesa la organización, porque sé a quién acudir si tengo un problema. • Me resulta difícil realizar actividades laborales cuando no sé ante quien soy responsable. • Me brindan capacitaciones continuas sobre temas relacionados a mi especialidad. • Me siento aburrido, siento que ya aprendí lo suficiente • Espero que la empresa me capacite en metodologías ágiles, porque la coyuntura lo considera una nueva tendencia de efectividad laboral. 		
			Variable 2: Clima Organizacional				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Niveles o rangos
			D1: Credibilidad	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Los jefes me mantienen informado acerca de cosas y cambios importantes. • Los jefes comunican claramente qué se espera de nuestro trabajo. • Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa. 	(5) Siempre (4) Casi siempre (3) A veces (2) Casi nunca (1) Nunca	Bajo
				Habilidad Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Los jefes son competentes en el manejo del negocio. • Los jefes hacen un buen trabajo en la asignación de labores y coordinación de las personas. • Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la 		Moderado Alto

			D2: Respeto	Integridad	<p>organización y qué hacer para lograrlo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones. • Creo que aquí se haría todo lo posible antes de tener que hacer una reducción de personal. • Los jefes conducen el negocio de manera ética y honesta. 		
				Apoyo Profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Se me ofrece capacitación y/o entrenamiento con el objetivo de promover mi desarrollo profesional. • Me dan los recursos, herramientas y equipos para hacer mi trabajo. • Los jefes muestran aprecio y reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra. 		
				Colaboración	<ul style="list-style-type: none"> • Los jefes incentivan, consideran y responden genuinamente a nuestras ideas y sugerencias. • Los jefes involucran a las personas en decisiones relacionadas a su trabajo o a su ambiente de trabajo. 		
				Interés como persona	<ul style="list-style-type: none"> • Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar. • Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar. • Aquí se fomenta que las personas equilibren su vida de trabajo y su vida personal. 		

			D3: Imparcialidad	<p>Equidad en recompensas</p> <p>Ausentismo de favoritismo</p> <p>Trato justo</p> <p>Trabajo individual</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tenemos beneficios especiales y únicos en esta organización (no sólo económicos). • A las personas aquí se les paga equitativamente por el trabajo que hacen. • Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial. • Los ascensos se les da a quienes más se lo merecen. • Los jefes tratan a todos por igual; no hay favoritismos o evitan la manipulación, los rumores y "argollas" para conseguir sus objetivos. • Las personas son tratadas de manera justa sin importar su edad. • Las personas son tratadas de manera justa sin importar su condición socioeconómica. • Las personas son tratadas de manera justa sin importar su género u orientación sexual. • Si considero que se me ha tratado injustamente, sé que tendré la oportunidad de ser escuchado y que se me tratará con justicia. • Siento que mi participación es importante y que hace una diferencia en la organización. • Mi trabajo tiene un significado especial para mí: éste no es "sólo un trabajo". 		
--	--	--	--------------------------	---	---	--	--

			<p>D4: Orgullo</p> <p>D5: Camaradería</p>	<p>Trabajo en equipo</p> <p>Imagen Corporativa</p> <p>Familiaridad</p> <p>Hospitalidad</p> <p>Sentido de Equipo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso. • Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para hacer el trabajo. • Estoy orgulloso de decir a otros que trabajo aquí. • Me siento bien por la manera en que contribuimos como organización a la comunidad. • Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo. • Aquí se celebran eventos especiales. • Las personas aquí se preocupan por sus compañeros. • Este es un lugar acogedor y amigable para trabajar. • Cuando ingresas a la organización se te hace sentir bienvenido. • Aquí hay un fuerte sentimiento de equipo. • Uno puede contar con la colaboración de las personas. 		
Tipo y diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos		Estadística a utilizar			
Tipo:	Población:	Variable 1: Comportamiento Generacional					
		Técnicas: Encuesta		INFERENCIAL:			

<p>El tipo de estudio aplicado. La investigación aplicada está muy relacionada con la investigación pura, pues, en cierta forma, la aplicada depende de sus hallazgos y aportaciones teóricas (Landeau, 2007, pág. 55). Es correlacional (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 81).</p> <p>Alcance:</p> <p>Explicar cuál es la influencia del comportamiento organizacional en el clima organizacional de los trabajadores por grupo generacional de un organismo regulador en el año 2019, basado en la metodología de GPTW.</p> <p>Diseño:</p> <p>El diseño es de corte transversal, (Hernández, Fernández, & Baptista, 2007) afirman, que el diseño es transversal, pues son investigaciones que recopilan datos en un momento único.</p> <p>Método: método hipotético deductivo.</p>	<p>La población estuvo conformada por todos los trabajadores del organismo regulador de la sede de Lima, cuya población la conforman 340 trabajadores.</p> <p>Tipo de muestreo:</p> <p>El tamaño de la muestra ha sido obtenido mediante criterios no probabilísticos de muestreo intencional, por razones de acceso y disponibilidad de la muestra.</p> <p>Tamaño de muestra:</p> <p>El tamaño de muestra está conformada por 180 trabajadores.</p>	<p>Instrumentos: Cuestionario</p> <p>Autor: Claudia Incio y Malory Jara</p> <p>Monitoreo: estadístico inferencial</p> <p>Ámbito de Aplicación: Lima</p> <hr/> <p>Variable 2: Clima Organizacional</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario</p> <p>Autor: Instituto Grate Place to Work</p> <p>Año: 2019</p> <p>Monitoreo: estadístico inferencial</p> <p>Ámbito de Aplicación: Lima</p>	<p>En la presente investigación se hará uso de la estadística inferencial, puesto que se medirá las dos variables mediante una escala tipo likert ordinal, así mismo se correlacionará las variables para analizar la influencia entre ellas.</p>
---	--	--	---

ENCUESTA SOBRE LA INFLUENCIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL POR GRUPOS GENERACIONALES

Estimado trabajador, la presente encuesta tiene como finalidad conocer sus percepciones respecto al comportamiento y clima en su organización, según grupos generacionales al que pertenecen. Por ello, lo invitamos a colaborar con el desarrollo de un cuestionario **TOTALMENTE ANONIMO**.

A partir de los resultados, buscamos realizar las mejoras necesarias en la organización para contar con un agradable entorno laboral.

Le agradecemos no dejar espacios en blanco y limitarse marcar con un aspa (X) y a llenar la encuesta según el grupo generacional al que pertenece.

GÉNERO	F	M
--------	---	---

GRUPO GENERACIONAL SEGÚN RANGO DE EDAD	
Baby boomers: 48 a 64 años aprox.	
Generación X: 35 a 47 años aprox.	
Generación Y: 21 a 34 años aprox.	

		1 Nunca	2 Casi nunca	3 A veces	4 Casi siempre	5 Siempre
	VARIABLE 1: Comportamiento Organizacional					
	Dimensión 1: Comportamiento Individual					
1	Se me hace fácil realizar mi trabajo con poca supervisión.					
2	Considero que el cargo no es importante, sino la autonomía que se me pueda dar.					
3	Me siento comprometido para alcanzar las metas de mi área.					
4	Considero que al realizar con excelencia mi trabajo, estoy siendo comprometido con la empresa.					
	Dimensión 2: Comportamiento Grupal					
5	Me brindan información de manera periódica respecto a mi desempeño laboral.					
6	Cuando recibo información sobre mi desempeño me brindan información sobre los aspectos de mejora y me felicitan por lo que he hecho bien.					
7	Me siento motivado porque mis compañeros manifiestan que pueden trabajar colaborativamente conmigo.					
	Dimensión 3: Comportamiento de Estructura Organizacional					
8	Se me hace fácil adaptarme a los cambios por los que atraviesa la organización, porque sé a quién acudir si tengo un problema.					
9	Me resulta difícil realizar actividades laborales cuando no sé ante quién soy responsable.					
10	Me brindan capacitaciones continuas sobre temas relacionados a mi especialidad					
11	Me siento aburrido, siento que ya aprendí lo suficiente					

12	Espero que la empresa me capacite en metodologías ágiles, porque la coyuntura lo considera una nueva tendencia de efectividad laboral					
	VARIABLE 2: Clima Organizacional	1 Nunca	2 Casi nunca	3 A veces	4 Casi siempre	5 Siempre
	Dimensión 1: Credibilidad					
13	Los jefes me mantienen informado acerca de cosas y cambios importantes.					
14	Los jefes comunican claramente qué se espera de nuestro trabajo.					
15	Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa.					
16	Los jefes son competentes en el manejo del negocio.					
17	Los jefes hacen un buen trabajo en la asignación de labores y coordinación de las personas.					
18	Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y qué hacer para lograrlo.					
19	Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones.					
20	Creo que aquí se haría todo lo posible antes de tener que hacer una reducción de personal.					
21	Los jefes conducen el negocio de manera ética y honesta.					
	Dimensión 2: respeto					
22	Se me ofrece capacitación y/o entrenamiento con el objetivo de promover mi desarrollo profesional.					
23	Me dan los recursos, herramientas y equipos para hacer mi trabajo.					
24	Los jefes muestran aprecio y reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra.					
25	Los jefes incentivan, consideran y responden genuinamente a nuestras ideas y sugerencias.					
26	Los jefes involucran a las personas en decisiones relacionadas a su trabajo o a su ambiente de trabajo.					
27	Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar.					
28	Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar					
29	Aquí se fomenta que las personas equilibren su vida de trabajo y su vida personal.					
30	Tenemos beneficios especiales y únicos en esta organización (no sólo económicos).					
	Dimensión 3: Imparcialidad					
31	A las personas aquí se les paga equitativamente por el trabajo que hacen.					
32	Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.					
33	Los ascensos se les dan a quienes más se lo merecen.					
34	Los jefes tratan a todos por igual; no hay favoritismos o evitan la manipulación, los rumores y "argollas" para conseguir sus objetivos.					
35	Las personas son tratadas de manera justa sin importar su edad.					
36	Las personas son tratadas de manera justa sin importar su condición socioeconómica.					

37	Las personas son tratadas de manera justa sin importar su género u orientación sexual.					
38	Si considero que se me ha tratado injustamente, sé que tendré la oportunidad de ser escuchado y que se me tratará con justicia.					
	Dimensión 4: Orgullo					
39	Siento que mi participación es importante y que hace una diferencia en la organización.					
40	Mi trabajo tiene un significado especial para mí: éste no es “sólo un trabajo”.					
41	Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso.					
42	Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para hacer el trabajo.					
43	Estoy orgulloso de decir a otros que trabajo aquí.					
44	Me siento bien por la manera en que contribuimos como organización a la comunidad.					
	Dimensión 5: Camaradería					
45	Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.					
46	Aquí se celebran eventos especiales.					
47	Las personas aquí se preocupan por sus compañeros.					
48	Este es un lugar acogedor y amigable para trabajar.					
49	Cuando ingresas a la organización se te hace sentir bienvenido					
50	Aquí hay un fuerte sentimiento de equipo.					
51	Uno puede contar con la colaboración de las personas.					

DOCUMENTOS PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor Doctor(a)

.....

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de Titulación en la especialidad de Recursos Humanos de la UPC, requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optaremos el grado de Licenciado

El título nombre de nuestro proyecto de investigación es: Influencia del Comportamiento Organizacional en el Clima Organizacional de los trabajadores por grupos generacionales de un Organismo Regulador basado en la metodología de Great Place to Work, 2019 y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

Firma

Jara Huaranga, Malory I.

D.N.I: 46750973

Firma

Incio Roncal, Claudia P.

D.N.I:

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

Variable 1:

Comportamiento Organizacional:

Dimensión 1: Comportamiento Individual, hace referencia a las diferentes aptitudes y las características biográficas que afectan el rendimiento y satisfacción de los empleados.

Dimensión2: Comportamiento Grupal, este comportamiento se genera por la interacción entre 2 o más personas que se unieron para lograr objetivos específicos comunes.

Dimensión 3: Estructura Organizacional, La estructura organizacional, es definido como el modo en el que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades.

Variable 2:

Clima Organizacional:

Dimensión 1: Credibilidad; hace referencia a cómo es que el trabajador percibe a sus superiores y a la organización.

Dimensión 2: Respeto, hace referencia a como el trabajador piensa que es percibido por sus superiores

Dimensión 3: Imparcialidad; hace referencia a las reglas que establecen un lugar adecuado para las relaciones entre trabajadores y la organización

Dimensión 4: Orgullo; se refiere al sentimiento generado por el valor por el trabajo, cuando los trabajadores sienten que son parte de una organización.

Dimensión 5: Camaradería; se refiere a la presencia del sentimiento de familia y de equipo.

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable 1: Comportamiento Organizacional

Dimensiones	indicadores	ítems	Niveles o rangos
Comportamiento Organizacional Individual	<ul style="list-style-type: none"> Aptitud en el trabajo Satisfacción en el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Se me hace fácil realizar mi trabajo con poca supervisión. Considero que el cargo no es importante, sino la autonomía que se me pueda dar. Me siento comprometido para alcanzar las metas de mi área. Considero que al realizar con excelencia mi trabajo, estoy siendo comprometido con la empresa. 	<p>Nivel bajo (1-2)</p> <p>Nivel Medio (3)</p> <p>Nivel Alto (4-5)</p>
Comportamiento Organizacional grupal	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> Me brindan información de manera periódica respecto a mi desempeño laboral. Cuando recibo información sobre mi desempeño me brindan información sobre los aspectos de mejora y me felicitan por lo que he hecho bien. Me siento motivado porque mis compañeros manifiestan que pueden trabajar colaborativamente conmigo. 	<p>Nivel bajo (1-2)</p> <p>Nivel Medio (3)</p> <p>Nivel Alto (4-5)</p>
Comportamiento de estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Cadena de mando Especialización en el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Se me hace fácil adaptarme a los cambios por los que atraviesa la organización, porque sé a quién acudir si tengo un problema Me resulta difícil realizar actividades laborales cuando no sé ante quien soy responsable Me brindan capacitaciones continuas sobre temas relacionados a mi especialidad. Me siento aburrido, siento que ya aprendí lo suficiente Espero que la empresa me capacite en metodologías ágiles, porque la coyuntura lo considera una nueva tendencia de efectividad laboral. 	<p>Nivel bajo (1-2)</p> <p>Nivel Medio (3)</p> <p>Nivel Alto (4-5)</p>

Fuente: Elaboración propia.

Variable 2: Clima Organizacional

Dimensiones	indicadores	Ítems	Niveles o rangos
Credibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Los jefes me mantienen informado acerca de cosas y cambios importantes. • Los jefes comunican claramente qué se espera de nuestro trabajo. • Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa. 	<p>Nivel bajo (1-2)</p> <p>Nivel Medio (3)</p> <p>Nivel Alto (4-5)</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad Gerencial • Integridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Los jefes son competentes en el manejo del negocio. • Los jefes hacen un buen trabajo en la asignación de labores y coordinación de las personas. • Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y qué hacer para lograrlo. • Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones. • Creo que aquí se haría todo lo posible antes de tener que hacer una reducción de personal. • Los jefes conducen el negocio de manera ética y honesta. 	
Respeto	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo Profesional 	<ul style="list-style-type: none"> • Se me ofrece capacitación y/o entrenamiento con el objetivo de promover mi desarrollo profesional. • Me dan los recursos, herramientas y equipos para hacer mi trabajo. • Los jefes muestran aprecio y reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra. 	<p>Nivel bajo (1-2)</p> <p>Nivel Medio (3)</p> <p>Nivel Alto (4-5)</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración 	<ul style="list-style-type: none"> • Los jefes incentivan, consideran y responden genuinamente a nuestras ideas y sugerencias. • Los jefes involucran a las personas en decisiones relacionadas a su trabajo o a su ambiente de trabajo. 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Interés como persona 	<ul style="list-style-type: none"> • Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar. • Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar. • Aquí se fomenta que las personas equilibren su vida de trabajo y su vida personal. • Tenemos beneficios especiales y únicos en esta organización (no sólo económicos). 	
Imparcialidad	<ul style="list-style-type: none"> • Equidad en recompensa • Ausencia de favoritismo • Trato justo 	<ul style="list-style-type: none"> • A las personas aquí se les paga equitativamente por el trabajo que hacen. • Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial. • Los ascensos se les da a quienes más se lo merecen. • Los jefes tratan a todos por igual; no hay favoritismos o evitan la manipulación, los rumores y "argollas" para conseguir sus objetivos. • Las personas son tratadas de manera justa sin importar su edad. • Las personas son tratadas de manera justa sin importar su condición socioeconómica. • Las personas son tratadas de manera justa sin importar su género u orientación sexual. • Si considero que se me ha tratado injustamente, sé que tendré la oportunidad de ser escuchado y • que se me tratará con justicia. 	<p>Nivel bajo (1-2)</p> <p>Nivel Medio (3)</p> <p>Nivel Alto (4-5)</p>
Orgullo	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo Individual • Trabajo en equipo • Imagen Corporativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Siento que mi participación es importante y que hace una diferencia en la organización. • Mi trabajo tiene un significado especial para mí: éste no es "sólo un trabajo". • Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso. • Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para hacer el trabajo. • Estoy orgulloso de decir a otros que trabajo aquí. • Me siento bien por la manera en que contribuimos como organización a la comunidad. 	<p>Nivel bajo (1-2)</p> <p>Nivel Medio (3)</p> <p>Nivel Alto (4-5)</p>
Camaradería	<ul style="list-style-type: none"> • Familiaridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo. • Aquí se celebran eventos especiales. • Las personas aquí se preocupan por sus compañeros. 	<p>Nivel bajo (1-2)</p> <p>Nivel Medio (3)</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Hospitalidad • Sentido de Equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Este es un lugar acogedor y amigable para trabajar. • Cuando ingresas a la organización se te hace sentir bienvenido • Aquí hay un fuerte sentimiento de equipo. • Uno puede contar con la colaboración de las personas. 	Nivel Alto (4-5)
--	---	---	------------------

Fuente: Elaboración propia.

FORMATO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
	VARIABLE 1: Comportamiento Organizacional							
	DIMENSIÓN 1 Comportamiento Organizacional Individual	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Se me hace fácil realizar mi trabajo con poca supervisión.							
2	Considero que el cargo no es importante, sino la autonomía que se me pueda dar.							
3	Me siento comprometido para alcanzar las metas de mi área.							
4	Considero que al realizar con excelencia mi trabajo, estoy siendo comprometido con la empresa.							
	DIMENSIÓN 2 Comportamiento Organizacional Grupal							
5	Me brindan información de manera periódica respecto a mi desempeño laboral.							
6	Cuando recibo información sobre mi desempeño me brindan información sobre los aspectos de mejora y me felicitan por lo que he hecho bien.							
7	Me siento motivado porque mis compañeros manifiestan que pueden trabajar colaborativamente conmigo.							
	DIMENSIÓN 3 Comportamiento de Estructura Organizacional							
8	Se me hace fácil adaptarme a los cambios por los que atraviesa la organización.							
9	Me resulta difícil realizar actividades laborales con personas que no conozco.							

10	Me brindan capacitaciones continuas sobre temas relacionados a mi especialidad							
11	Me siento aburrido, siento que ya aprendí lo suficiente							
12	Espero que la empresa me capacite en metodologías ágiles, porque la coyuntura lo considera una nueva tendencia de efectividad laboral							
	VARIABLE 2: Clima Organizacional							
	DIMENSIÓN 1: Credibilidad	Si	No	Si	No	Si	No	
13	Los jefes me mantienen informado acerca de cosas y cambios importantes.							
14	Los jefes comunican claramente qué se espera de nuestro trabajo.							
15	Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa.							
16	Los jefes son competentes en el manejo del negocio.							
17	Los jefes hacen un buen trabajo en la asignación de labores y coordinación de las personas.							
18	Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y qué hacer para lograrlo.							
19	Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones.							
20	Creo que aquí se haría todo lo posible antes de tener que hacer una reducción de personal.							
21	Los jefes conducen el negocio de manera ética y honesta.							
	DIMENSIÓN 2: Respeto	Si	No	Si	No	Si	No	
22	Se me ofrece capacitación y/o entrenamiento con el objetivo de promover mi desarrollo profesional.							

23	Me dan los recursos, herramientas y equipos para hacer mi trabajo.							
24	Los jefes muestran aprecio y reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra.							
25	Los jefes incentivan, consideran y responden genuinamente a nuestras ideas y sugerencias.							
26	Los jefes involucran a las personas en decisiones relacionadas a su trabajo o a su ambiente de trabajo.							
27	Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar.							
28	Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar							
29	Aquí se fomenta que las personas equilibren su vida de trabajo y su vida personal.							
30	Tenemos beneficios especiales y únicos en esta organización (no sólo económicos).							
	DIMENSIÓN 3: Imparcialidad	Si	No	Si	No	Si	No	
31	A las personas aquí se les paga equitativamente por el trabajo que hacen.							
32	Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.							
33	Los ascensos se les dan a quienes más se lo merecen.							
34	Los jefes tratan a todos por igual; no hay favoritismos o evitan la manipulación, los rumores y "argollas" para conseguir sus objetivos.							
35	Las personas son tratadas de manera justa sin importar su edad.							

36	Las personas son tratadas de manera justa sin importar su condición socioeconómica.							
37	Las personas son tratadas de manera justa sin importar su género u orientación sexual.							
38	Si considero que se me ha tratado injustamente, sé que tendré la oportunidad de ser escuchado y que se me tratará con justicia.							
	DIMENSIÓN 4: Orgullo	Si	No	Si	No	Si	No	
39	Siento que mi participación es importante y que hace una diferencia en la organización.							
40	Mi trabajo tiene un significado especial para mí: éste no es “sólo un trabajo”.							
41	Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso.							
42	Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para hacer el trabajo.							
43	Estoy orgulloso de decir a otros que trabajo aquí.							
44	Me siento bien por la manera en que contribuimos como organización a la comunidad.							
	DIMENSIÓN 5: Camaradería	Si	No	Si	No	Si	No	
45	Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.							
46	Aquí se celebran eventos especiales.							
47	Las personas aquí se preocupan por sus compañeros.							
48	Este es un lugar acogedor y amigable para trabajar.							
49	Cuando ingresas a la organización se te hace sentir bienvenido							
50	Aquí hay un fuerte sentimiento de equipo.							

51	Uno puede contar con la colaboración de las personas.							
----	---	--	--	--	--	--	--	--

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: DNI:.....

Especialidad del validador:.....

.....de.....del 20.....

- ¹**Pertinencia:**El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.