

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**IMPACTO DE LA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL  
CLIMA LABORAL DE UNA CENTRAL HIDROELÉCTRICA**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR**

**JULIO DIOSDADO VALENCIA RIOS**

**ASESOR**

**LINDA MARITA CRUZ PUPUCHE**

<https://orcid.org/0000-0002-8600-8032>

**Chiclayo, 2020**

**IMPACTO DE LA REESTRUCTURACIÓN  
ORGANIZACIONAL EN EL CLIMA LABORAL DE UNA  
CENTRAL HIDROELÉCTRICA**

PRESENTADA POR:

**JULIO DIOSDADO VALENCIA RIOS**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
para optar el título de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADA POR:

Rocío Elizabeth Saavedra Yorente

PRESIDENTE

Carla Ethel Gamarra Flores

SECRETARIO

Linda Marita Cruz Pupuche

ASESOR

## **Dedicatoria**

En memoria de Antonia Felicita Guerrero Descalzi

## **Agradecimientos**

A mis padres, hermanos, amigos y asesores.

## **Resumen**

La presente investigación tiene como propósito determinar si la implementación de la reestructuración organizacional afectó al clima laboral en Orazul Energy, sede Carhuaquero. Se aplicó el cuestionario de Clima Laboral de Weisbord a un total de 31 colaboradores en dos tomas, esto con el fin de poder tener resultados de las percepciones previas y posteriores a la reestructuración organizacional, por tanto, la presente tiene un enfoque cuantitativo de tipo aplicada y con un nivel descriptivo, además de un diseño no experimental y longitudinal. Los resultados denotan que existen percepciones significativamente negativas en cuanto al Clima Laboral y todas las dimensiones desarrolladas en la misma.

**Palabras clave:** Clima Laboral, Reestructuración Organizacional, Impacto

Clasificaciones JEL: M10, M12, M19

## **Abstract**

The purpose of the present investigation is to determine if the implementation of the organizational restructuring affected the work environment in Orazul Energy, headquarters of Carhuaquero. The Weisbord Work Environment questionnaire was applied to a total of 31 collaborators in two takes, this in order to be able to have results of the perceptions before and after the organizational restructuring, therefore, the present has a quantitative approach of applied type and with a descriptive level, in addition to a non-experimental and longitudinal design. The results denote that there are significantly negative perceptions regarding the Work Environment and all the dimensions developed in it.

**Keywords:** Work Environment, Organizational Restructuring, Impact

JEL Classifications: M10, M12, M19

# Índice

**Dedicatoria**

**Agradecimiento**

**Resumen**

**Abstract**

<b>I.</b>	<b>Introducción</b> .....	10
<b>II.</b>	<b>Marco teórico</b> .....	12
	2.1. Antecedentes.....	12
	2.2. Bases teóricas .....	16
<b>III.</b>	<b>Metodología</b> .....	25
	3.1. Tipo y nivel de investigación.....	25
	3.2. Diseño de investigación.....	25
	3.3. Población, muestra y muestreo .....	25
	3.4. Criterios de selección .....	25
	3.5. Operacionalización de variables.....	26
	3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	27
	3.7. Procedimientos .....	30
	3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos .....	30
	3.9. Matriz de consistencia.....	31
	3.10. Consideraciones éticas .....	32
<b>IV.</b>	<b>Resultados y discusión</b> .....	33
	4.1. Percepción del Clima Laboral previo a la reestructuración.....	33
	4.2. Percepción del Clima Laboral posterior a la reestructuración.....	42
	4.3. Dispersión pre y post reestructuración .....	51
	4.4. Análisis Brechas GAP .....	52
	4.5. Correlaciones de muestras emparejadas .....	56
	4.6. Impacto de la reestructuración organizacional en las dimensiones del Clima Laboral	57
<b>V.</b>	<b>Conclusiones</b> .....	67
<b>VI.</b>	<b>Recomendaciones</b> .....	69
<b>VII.</b>	<b>Lista de referencias</b> .....	70
<b>VIII.</b>	<b>Anexos</b> .....	74

## Índice de tablas

Tabla 1. Seis funciones básicas de la empresa .....	17
Tabla 2. Jerarquía de las necesidades según Maslow.....	18
Tabla 3. Factores de motivación de Herzberg.....	19
Tabla 4. Teoría de las necesidades de McClelland .....	19
Tabla 5. Instrumentos mencionados por Toro.....	20
Tabla 6. Instrumentos de evaluación de CO según Vega, Rodríguez y Montoya.....	20
Tabla 7. Principales instrumentos de CO según Echeverri y Zambrano.....	21
Tabla 8. Dimensiones del instrumento de Litwin y Stringer.....	22
Tabla 9. Operacionalización de variables .....	26
Tabla 10. Alfa de Cronbach Pre-reestructuración .....	28
Tabla 11. Alfa de Cronbach post-reestructuración.....	29
Tabla 12. Normalidad de los datos.....	29
Tabla 13. Matriz de consistencia.....	31
Tabla 14. Correlación de muestras emparejadas .....	56
Tabla 15. Prueba T medias generales .....	57
Tabla 16. Prueba T - Propósitos .....	57
Tabla 17. Prueba T - Reactivos Propósitos .....	57
Tabla 18. Prueba T - Estructura .....	58
Tabla 19. Prueba T - Reactivos Estructura.....	58
Tabla 20. Prueba T - Liderazgo.....	59
Tabla 21. Prueba T - Reactivos Liderazgo .....	59
Tabla 22. Prueba T - Relaciones .....	60
Tabla 23. Prueba T - Reactivos Relaciones.....	60
Tabla 24. Prueba T - Recompensas .....	61
Tabla 25. Prueba T - Reactivos Recompensas .....	61
Tabla 26. Prueba T - Mecanismos Útiles .....	62
Tabla 27. Prueba T - Reactivos Mec. Útiles .....	62
Tabla 28. Prueba T - Actitud hacia el cambio.....	63
Tabla 29. Prueba T - reactivos Act. Cambio .....	63



## Índice de figuras

Figura 1. Medias pre-reestructuración .....	33
Figura 2. percepciones dispersas Pre reestructuración.....	34
Figura 3. <i>Propósitos Pre-reestructuración</i> .....	35
Figura 4. Estructura Pre-reestructuración.....	36
Figura 5. Liderazgo Pre-reestructuración.....	37
Figura 6. Relaciones Pre-reestructuración .....	38
Figura 7. Recompensas Pre-reestructuración .....	39
Figura 8. Mecanismos útiles pre-reestructuración .....	40
Figura 9. Actitud hacia el cambio Pre-reestructuración.....	41
Figura 10. Medias Post-reestructuración.....	42
Figura 11. Percepciones Post reestructuración.....	43
Figura 12. Propósitos Post-reestructuración.....	44
Figura 13. Estructura Post-reestructuración .....	45
Figura 14. Liderazgo Post-reestructuración .....	46
Figura 15. Liderazgo Post-reestructuración .....	47
Figura 16. Recompensas Post-reestructuración .....	48
Figura 17. Mecanismos útiles Post-reestructuración.....	49
Figura 18. Actitud hacia el cambio Post-reestructuración .....	50
Figura 19. Dispersión Pre y Post reestructuración .....	51
Figura 20. Brecha Propósitos .....	52
Figura 21. Brecha Estructura.....	52
Figura 22. Brecha Liderazgo .....	53
Figura 23. Brecha Relaciones.....	53
Figura 24. Brecha Recompensas .....	54
Figura 25. Brecha Mecanismos Útiles.....	54
Figura 26. Brecha Actitud hacia el cambio .....	55
Figura 27. Brecha General .....	55

## **I. Introducción**

Actualmente se entiende a la reestructuración organizacional como la modificación de varios aspectos dentro de una empresa, esto con el fin de cubrir ciertas necesidades competitivas (Lopez, 2013). Los cambios a lo que se someten las organizaciones tienden a buscar el éxito empresarial, estos suelen ser cambios de estrategia, nuevos modelos de negocio, reducción de personal y necesidades de expansión (Springs, 2018). Si bien estos cambios buscan favorecer las necesidades de las organizaciones, los que son directamente perjudicados son los colaboradores de la misma, las situaciones que menciona Springs traen consigo aspectos como incertidumbre laboral, aumento de funciones y una normatividad más estricta. En consecuencia, las percepciones de los colaboradores, en cuanto al buen ambiente laboral puede verse perjudicada.

Por tanto, comprender fenómenos correspondientes a las organizaciones es una responsabilidad de todo profesional que tenga bajo su tutela, aspectos tales como la gestión de recursos y manejo de personas (Segredo, 2009). El estudio de realidades organizacionales relacionadas a las conductas humanas en contextos sociales tales como el trabajo, representan una de las variables de estudios más importantes, el Clima Laboral es un contexto que debe ser enfocado y tratado por cualquier organización (Varela, Puhl & Izcurdia, 2013). Por consiguiente, un adecuado entorno laboral debe ser una de las principales prioridades de las organizaciones modernas, ya que permite una mayor productividad, satisfacción y estabilidad organizativa (Lozano, Chacón, Sanduvete y Pérez, 2013). A nivel nacional, el estudio del clima organizacional y su importancia es tratado por entidades como el Ministerio de Salud del Perú (MINSA, 2011) “permite conocer, en forma científica y sistemática, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan superar de manera priorizada los factores negativos”; y El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, que busca incentivar entre las organizaciones la responsabilidad social empresarial en lo laboral, con el propósito de contribuir a un CLIMORG de paz, además de recalcar la importancia de las buenas prácticas laborales (Grados, 2016).

Orazul Energy - sede Carhuaquero, es una empresa que se estableció a mediados del año 2017 gracias la compra de todos los activos de Duke Energy. Si bien es una organización con un periodo de vida relativamente corto, los colaboradores de la misma no. El problema reside en el cambio, puesto que trae consigo aspectos como la reestructuración de la empresa, de los colaboradores y sus funciones. La reestructuración conllevó a perder todas las normas internacionales que había conseguido Duke Energy (ISO 9000, ISO 14000 y OHSAS 18000),

a utilidades reducidas o nulas (debido a la continua inversión), y a tener un nuevo lineamiento de normas y políticas, además de aumento de funciones y deberes; la reestructuración de los colaboradores trajo consigo reducción de personal y además de la incertidumbre de los mismos.

Por tales motivos, la formulación del problema de investigación es la siguiente: ¿La implementación de la reestructuración organizacional ha afectado al clima laboral en Orazul Energy, sede Carhuaquero?

El objetivo general de la presente investigación es determinar si la implementación de la reestructuración organizacional afectó al clima laboral en Orazul Energy, sede Carhuaquero, los objetivos específicos fueron los de Determinar la percepción del Clima Laboral previo y posterior a la reestructuración organizacional, además de Constatar la existencia de diferencia significativa en las percepciones de los Propósitos Organizacionales, Estructura Organizacional, Liderazgo, Relaciones Organizacionales, Recompensas otorgadas, Mecanismos Útiles y Actitud hacia el cambio, posteriores a la reestructuración Organizacional. Así mismo, la hipótesis del presente estudio es que, el clima laboral, después de la reestructuración organizacional ocurrida en Orazul Energy, sede Carhuaquero, es significativamente negativa respecto a las previas, además, la otra hipótesis trata el hecho que, las dimensiones presentes del Clima laboral, son significativamente negativas en comparación a las percepciones previas.

El beneficio de la presente investigación se direcciona en dos partes. La primera encaminada hacia la empresa, debido a que se cuantificará una variable nunca antes estudiada dentro de la misma, esto servirá para saber en qué área o factor de la misma existe mayor problema, con el propósito de aplicar los correctivos necesarios; la segunda va dirigida hacia el aporte a la comunidad científica, puesto que existen pocos trabajos de investigación que estudien una realidad parecida a la de la empresa, además de servir como base o antecedentes para futuras investigaciones.

La investigación empieza describiendo, a detalle, antecedentes de estudios en donde se haya estudiado el Clima Laboral en organizaciones de similares características, tanto por el rubro, o por el sector en donde se desarrollan; así mismo se definirá bases teóricas relacionadas al constructo estudiado y la metodología del mismo. Consecuentemente, se describirán y discutirán los resultados obtenidos, y por último se responderá a los objetivos mediante las conclusiones planteadas.

## II. Marco teórico

### 2.1. Antecedentes

Existen pocos trabajos de investigación que estudien un contexto parecido a la de la empresa, por tanto, se optó por escoger papers que estudien el efecto de la implementación de cambios organizacionales sobre realidades relacionadas a dimensiones pertenecientes al Clima Laboral. En vista de lo recientemente explicado, algunas investigaciones datan de fechas antiguas.

Olson y Tetrick (1988), en una investigación que tuvo como objetivo general describir y detallar la afeción que genera la reestructuración organizacional impacta en los roles de percepción, relaciones dentro del trabajo y satisfacción. El estudio fue carácter cuantitativo descriptivo, con una muestra de 3246 colaboradores y se utilizó la prueba de T de student para determinar si existió diferencias considerables posteriores a la reestructuración. Se concluyó que las variables que mayor se vieron perjudicadas fueron las que tratan las relaciones amicales dentro del centro de trabajo y la satisfacción laboral.

El trabajo realizado por Lee y Teo (2005), que tuvo como objetivo general el examinar el impacto socio-psicológico de la reestructuración organizativa en la confianza y la satisfacción laboral en una compañía asiática. Fue de carácter descriptivo, cuantitativa y transversal, con una muestra de 72 colaboradores, se usó la prueba T d Student para determinar percepciones posteriores y, se concluyó que los resultados mostraron que existía una percepción negativa entre la satisfacción laboral y la confianza con el grado de cambio requerido por los empleados posterior a la reestructuración organizacional. Esto debido principalmente a que, la reestructuración organizativa afectó el bienestar socio-psicológico de los miembros de la organización dado el potencial de incertidumbre que puede acompañar dichos cambios, además que, los colaboradores en un contexto posterior a la reestructuración son comprensiblemente cautelosos sobre sus roles dentro de ella.

Vakola y Nikolau (2005), en su trabajo de investigación que tuvo como objetivo explorar el vínculo entre las actitudes de los empleados hacia el cambio organizacional y dos de las construcciones más significativas en el comportamiento organizacional; Estrés laboral y compromiso organizativo. Es un trabajo de carácter cuantitativo descriptivo y con una muestra total de 292 participantes. Los resultados demostraron correlaciones negativas entre los factores de estrés ocupacionales y las actitudes hacia el cambio, lo que indica que los individuos altamente estresados demuestran un compromiso menor y una mayor renuencia a aceptar

intervenciones de cambio organizacional. El impacto más significativo en las actitudes hacia el cambio provino de las malas relaciones de trabajo, enfatizando la importancia de ese factor de estrés ocupacional en las actitudes de los empleados hacia el cambio

El proyecto de investigación de Ceballos (2006), que tuvo como objetivo general medir el impacto que hubo en el CLIMORG dentro de una empresa colombiana, en consecuencia con la reestructuración administrativa, haciendo uso del instrumento IMCOC, con el cual se hizo la comparación de sus variaciones en las etapas previas y posteriores a la reestructuración, el fin del presente estudio se realizó con el propósito de emprender acciones correctivas y estrategias administrativas que permitiesen mejorar la situación organizacional. La investigación fue descriptiva y el estudio concluyó con que la reestructuración administrativa, no afectó al CLIMORG, demostrando que este se encontraba en un estado aceptable.

Por su parte, Acosta y Venega (2010), en su investigación con el objetivo de identificar el CLIMORG en una empresa cervecera mediante el cuestionario propuesto por Litwin y Stringer; fue de carácter cuantitativo-transversal y con una muestra de 49 personas. Éste concluyó que los colaboradores de la cervecera percibieron un buen clima en la mayoría de las dimensiones propuestas por el cuestionario, exceptuando las dimensiones pertenecientes a conflicto, identidad, estándares de desempeño y recompensa.

Kube, Maréchal & Puppe (2010), en su investigación de carácter netamente cuantitativo descriptivo, donde analizaron si la reducción salarial afecta a la moral presente en una muestra de estudio de 68 participantes. Los resultados proporcionan evidencia clara que muestra que los recortes salariales tienen un impacto perjudicial en la moral del colaborador, en tanto éstos son considerados motivadores extrínsecos fundamentales en el desarrollo organizacional de múltiples, así mismo, se pudo determinar que, un aumento salarial muy poco significativo no produce ningún aumento a considerar en la productividad laboral.

Respecto al trabajo de investigación de Navarro y Rosellón (2011), que tuvo como objetivo medir el CLIMORG en empresa carbonera de la ciudad de Santa Marta, tuvo un diseño metodológico descriptivo transversal, además de muestreo probabilístico aleatorio simple, teniendo como muestra a 104 empleados. Se concluyó que el CLIMORG se encuentra débil, debido a que los colaboradores tienen poca participación en la toma de decisiones y muy poco desarrollado el carácter de autonomía, generando un ambiente laboral de desconfianza, temor e inseguridad.

Otro antecedente relacionado al CLIMORG se encuentra en la investigación realizada por Freire, Talamini y de Oliveira (2011), con el objetivo de determinar el CLIMORG utilizando la matriz de importancia-desempeño en una pequeña empresa de agronegocios de la empresa Región de la Grande Dorados, México. El método utilizado fue un estudio de caso. La recolección de datos fue mediante el apoyo de los 14 colaboradores y 2 de los propietarios de la empresa. Existió desacuerdos entre los funcionarios y los propietarios en cuanto a la importancia y el desempeño de los factores promotores del CLIMORG.

Además, Ali, Romero, Vizcaíno y Ceballos (2012), en su investigación con el objetivo de estudiar el CLIMORG en una empresa prestadora de servicio de vigilancia y seguridad privada, tuvo un método cuantitativo, con un diseño descriptivo transversal y con una muestra conformada por 94 colaboradores. Se concluyó que el CLIMORG percibido por los colaboradores es positivo, permitiendo un ambiente con características saludables y proactivas, además de promover el desarrollo de relaciones cordiales entre los colaboradores de la empresa.

Así mismo, Figueroa, Arrieta, Moreno, Gonzales y otros investigadores (2013), en su trabajo que tuvo como objetivo determinar el CLIMORG en el personal de producción de un ejido forestal en México, que tuvo carácter cuantitativo y con un diseño metodológico descriptivo, no experimental. Obtuvo resultados que concluyen que la dimensión que abarca los temas de estructura, se caracteriza por ser bien percibida por los colaboradores del ejido, en cuanto a las recompensas, relaciones interpersonales e identidad han resultado ser confortantes para los colaboradores, generando sentimientos de compromiso y lealtad hacia la empresa, originado por las capacitaciones y motivaciones, demostrándose en el disfrute de trabajar dentro de la misma.

Por parte de Pedraza, Socorrás, Jiménez e Ibo (2014), en su trabajo titulado que tuvo el fin de evaluar el CLIMORG en una empresa prestadora de servicios en salud ocupacional de la ciudad de Santa Marta, Colombia, fue de carácter cuantitativo, con diseño descriptivo transversal y con una población conformada por 21 colaboradores; concluye con que la organización cuenta con un CLIMORG adecuado, destacando dimensiones tales como las relaciones interpersonales y la comunicación adecuada de los empleados con los jefes.

El trabajo de investigación de Peña, Díaz y Olivares (2015), cuyo objetivo fue identificar los factores que determinan un CLIMORG en las Pequeñas empresas de la industria metal – mecánica de Monclova y Frontera, Coahuila. Con un diseño metodológico perteneciente a investigación de campo, transversal, descriptivo y de carácter mixto. Tuvo un total consensado

de 31 colaboradores a quienes se les aplicó el cuestionario de las 6 casillas de Weisbord. El estudio concluyó con que los resultados que más destacados, fueron las variables relación, liderazgo y estructura. Por último, y de modo general, el CLIMORG percibido por los colaboradores de las empresas fue positivo.

Por su parte, García, Rodríguez, Banda y otros investigadores (2017), en su investigación que evaluó el CLIMORG en la hacienda la Chonita en una ciudad de México, tuvo como objetivo analizar los principales factores que influyen en el comportamiento de los trabajadores y el ambiente laboral de la empresa ya mencionada. Fue de carácter cuantitativo y con un diseño no experimental-transversal, con un tamaño de muestra de 17 colaboradores, a los cuales se les aplicó el instrumento de Stringer, se concluyó que los trabajadores de La Chonita, se sienten poco involucrados con la organización, y esto se ve reflejado en la variable que trata el Compromiso. Existe una percepción desfavorable respecto al CLIMORG en esta organización.

Shabbir y Naqvi (2017), en su trabajo de investigación donde exploró el efecto de la carga de trabajo y la complejidad del trabajo en el desempeño laboral de los empleados. De carácter cuantitativo y descriptivo y con una muestra de 285 empleados, se determinó que la carga de trabajo y la complejidad del trabajo tienen un impacto negativo y significativo en el estrés laboral, mientras que el estrés del trabajo tiene un impacto negativo en el desempeño laboral, mientras que la carga laboral, la complejidad del trabajo y su resultado el estrés laboral se ve afectado negativamente por el apoyo social.

Por último, el trabajo de investigación de Cota (2017), con el fin de evaluar el CLIMORG del área Docente de un centro de bachillerato tecnológico de la ciudad de Obregón, Sonora, contó con una población de 40 docentes, aplicándoles el cuestionario de Likert, conformado por un cuestionario con 21 ítems. El estudio concluyó con que el CLIMORG de la empresa es agradable, permitiendo así el desarrollo de un ambiente de trabajo favorables para los colaboradores de la misma, debido a que ellos percibieron apoyo de la dirección, estimulándolos a realizar trabajo en equipo buscando estimular el apoyo y así mismo, desarrollar en cierto grado, autonomía

## 2.2. Bases teóricas

El CLIMORG se puede definir como la influencia que tiene el ambiente donde laboran los colaboradores sobre la motivación de los mismos, de tal manera que ésta puede influir en su conducta (Chiavenato, 2011). Por su parte, Jiménez (2005), define al CLIMORG como “las percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral: estilo de supervisión, calidad de la capacitación, relaciones laborales, políticas organizacionales, prácticas comunicacionales, procedimientos administrativos, ambiente laboral en general”.

Iglesias y Sánchez (2015): “El CLIMORG es considerado un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de una organización, que al ser percibidos por los individuos que la integran, generan un determinado clima que repercute sobre las motivaciones y el comportamiento”. Esto traería consigo, por obvias razones, consecuencias en la normal funcionalidad de la organización. Otra definición del CLIMORG, proviene de Gibson, que explica que esta es un conjunto de características que describen a una organización y que además repercuten sobre la conducta de los colaboradores de la organización (como se citó en Toro, Salazar y Gomez, 2011)

Litwin y Stringer definen al CLIMORG como un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son capaces de ser percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que comparten el entorno de trabajo, además que esto influye en su comportamiento y motivación (como se citó en Acosta y Venegas, 2010). Por su parte, Palma (2004), menciona que el CLIMLAB es “La percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales”.

Varela, Puhl & Izcurdia (2013) “El clima laboral es una de las más importantes conceptualizaciones en el estudio de la conducta humana en contextos sociales. Y, por tanto, puede ser un vehículo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización”. Los colaboradores junto a las características de la organización son un sistema que funciona en conjunto, en otras palabras, para que un colaborador pueda trabajar de manera correcta, debe sentirse bien consigo mismo y la organización.



## 2.2.1. Teorías relacionadas al clima organizacional

### **Teoría Clásica De La Administración**

En el año 1916, gracias a Henry Fayol y su libro titulado *Administration Industrielle et Générale*, surgió lo que comúnmente se denomina como la Teoría Clásica de la Administración, ésta se caracterizaba por enfatizar la estructura que debería tener una organizacional para cumplir con sus metas. En éste se explica la existencia de catorce principios generales de la administración, tales como la división adecuada del trabajo, el tipo de Autoridad pertinente, la responsabilidad de los trabajadores, disciplina, unidad de mando y de dirección, subordinar el interés individual a los grupales o generales, la forma remunerativa en cuanto al personal, centralización, cadena escalar, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y espíritu de equipo (Como se cita en Chiavenato, 2006).

Dentro de su teoría, también explicó la existencia de seis funciones que consideró como básicas para la empresa, estas fueron:

Tabla 1. *Seis funciones básicas de la empresa*

Funciones básicas	Finalidad
Técnicas	Producción de bienes o servicios
Comerciales	Compra, venta o el intercambio
Financieras	Búsqueda y gestión de capitales
Seguridad	Protección y preservación de los bienes y las personas
Contables	Inventario, registro, balances, costos y estadísticas
Administrativas	Integración de las cinco funciones básicas

Fuente: Adaptado de Chiavenato, 2006

### **Teoría de las Relaciones Humanas y el experimento de Hawthorne**

La teoría de las relaciones humanas surge de la necesidad de humanizar los conceptos mencionados en la teoría de la administración, puesto que se buscaba priorizar la parte humana de las organizaciones. Elton Mayo es el fundador de la escuela de humanismo de la administración y el experimento Hawthorne realizado entre 1927-1932, pusieron en jaque al principio de la Teoría Clásica de la Administración (Como se cita en Chiavenato, 2006).

El experimento de Hawthorne, obtuvo datos que permitieron concluir que el nivel de producción es el resultado de la integración social de los colaboradores, puesto que mientras mayor sea la unión entre éstos, mayor será la disposición a producir; además que los empleados actúan como miembros de un grupo social formado dentro de la empresa y no como individuos alejados de la realidad laboral; el comportamiento de los trabajadores está condicionado por las normas y patrones sociales debido a la existencia de grupos informales que definían sus normas, formas de recompensa y hasta las sanciones sociales. (Como se cita en Chiavenato, 2006).

### **Teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow**

Maslow expresa que la motivación de las personas depende de la satisfacción de cinco tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afecto, de estima y de autorrealización. Éstas son jerárquicamente satisfechas, puesto a que, si una no es compensada, el resto no podrán ser atendidas de igual forma (como se citó en Ramos, 2012).

Tabla 2. *Jerarquía de las necesidades según Maslow*

Necesidades	Contexto
Autorrealización	Desarrollo de sus potencialidades para sentirse realizado
Estima / Reconocimiento	Ser respetado por los demás y por uno mismo
Amor o pertenencia	Relaciones afectivas con otras personas
Seguridad	Sentimiento de estabilidad tanto en el empleo, salud, entre otros
Fisiológicas	Ligadas a la naturaleza humana, sin ellas no se podría sobrevivir

Fuente: Adaptado de Ramos, 2012

### **Teoría de la motivación e higiene de Herzberg**

La teoría de la motivación de Herzberg, sugiere que las personas poseen dos tipos de necesidades en cuanto al trabajo se refiere. La primera concierne a todo lo referido a las necesidades básicas de supervivencia para la persona, también denominada factores higiénicos. La segunda, está relacionada a las necesidades de crecimiento, conocida como los factores intrínsecos (Wright, 1989).

Tabla 3. *Factores de motivación de Herzberg*

Factores	Partes contribuyentes
Higiénicos	Sistema de recompensa, salario, relaciones interpersonales
Intrínsecos	Realización, reconocimiento, responsabilidad, progreso

Fuente: Adaptado de Wright, 1989

### **La teoría de la tricotomía de las necesidades de McClelland**

La teoría de las necesidades de McClelland propone que los comportamientos laborales de la mayoría de los colaboradores están motivados por tres necesidades, tales son la afiliación, el poder y la necesidad de logro (McClelland & Boyatzis, 1982). Dichas necesidades se contextualizarán a mayor detalle en la siguiente tabla:

Tabla 4. *Teoría de las necesidades de McClelland*

Necesidades	Contexto
Afiliación	Desarrollar y mantener relaciones cálidas y amistosas con otras personas
Poder	Influir en las actividades de otras personas, búsqueda activa de posiciones de liderazgo
Logro	Cumplir con objetivos difíciles, recibir información de retroalimentación sobre su desempeño

Fuente: Adaptado de McClelland & Boyatzis, 1982

### **Teoría X y Teoría Y de McGregor**

McGregor indicó la existencia de dos teorías contrapuestas en dirección, la primera a la cual la denominó Teoría X, que consideraba que los empleados no les gusta trabajar, son perezosos y prefieren evitar responsabilidades, por tanto deben ser controlados y amenazados con el castigo; la otra teoría la denominó Y, que constaba de lo contrario a la primera, a los trabajadores les gusta su trabajo y están comprometidos con el objetivo de la empresa y buscarán responsabilidades que permitan desarrollarse como colaboradores. (McGregor, 1960).

#### **2.2.1. Métodos o instrumentos para estudiar el Clima Organizacional**

Según Toro (2001), en su libro *El clima organizacional: Perfil de empresas colombianas*, da a conocer un listado de autores que han propuesto instrumentos de medición del CLIMORG, entre los cuales están:

Tabla 5. *Instrumentos mencionados por Toro*

Instrumento	Autor
Inventario de clima psicológico	Gavin y Howe
Índice de clima organizacional	Stern
Cuestionario de clima organizacional	James y Sells
Encuesta de calidad de empleo	Kahn
Cuestionario de clima organizacional	Michigan
Evaluación organizacional	Camman
Escala de ambientes de trabajo	Moos
Cuestionario descriptivo del clima organizacional	Halpin y Crofts
Escala del ambiente universitario	Pace
Cuestionario de salud organizacional	Milles
Cuestionario descriptivo del perfil del clima organizacional	Kettering

Fuente: Adaptado de Toro, 2001

Por su parte, Vega, Rodríguez y Montoya (2012), en su artículo “Metodología de evaluación del clima organizacional a través de un modelo de regresión logística para una universidad en Bogotá, Colombia”, expone un listado de instrumentos relacionados con la medición del CLIMORG. Los que más se relacionan con la realidad del problema de investigación son:

Tabla 6. *Instrumentos de evaluación de CO según Vega, Rodríguez y Montoya*

Autor	Dimensiones
Friedlander y Margulies (1969)	Empeño, Obstáculos, Intimidad, Espíritu de trabajo, Actitud, Acento puesto sobre la producción, Confianza, Consideración
Pritchard y Karasick (1973)	Autonomía, Conflicto contra la cooperación, Relaciones sociales, Estructura organizacional, Recompensa, Relación entre rendimiento y remuneración, Niveles de ambición de la empresa, Estatus, Flexibilidad, Centralización, Apoyo
Moos (1974)	Implicación, Cohesión, Apoyo, Autonomía, Tarea, Presión, Claridad, Control, Innovación, Confort
Downey, Hellriegel, Phelps y Slocum (1974)	Toma de decisiones, Calidez, Riesgo, Apertura, Recompensa, Estructura
Toro (2009)	Trato interpersonal, Apoyo del jefe, Sentido de pertenencia, Retribución, Disponibilidad de recursos, Estabilidad, Claridad Organizacional, Coherencia, Valores colectivos, Disposición al esfuerzo

Fuente: Adaptado de Vega, Rodríguez y Montoya, 2012

En el año 2014, los autores Cardona Echeverri y Renato Zambrano, en su artículo científico titulado “Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional”, publicaron un listado de las principales herramientas relacionadas a la medición del CLIMORG, entre los cuales destacan:

Tabla 7. *Principales instrumentos de CO según Echeverri y Zambrano*

Instrumento	Confiabilidad
IPAO (2004)	0,97
CFK Ltd. (2011)	0,91
OSC (1999)	0,63-0,96
NOCT (2007)	0,67-0,91
C-CLIOU (2008)	0,97
Clima GCV (2011)	0,876
OCM (2005)	0,67-0,91
MDCO (2007)	0,35-0,75
BSC (2011)	0,608-0,887

Fuente: Adaptado de Echeverry y Zambrano, 2014

Las dimensiones que más se repiten en los instrumentos puntualizados en la tabla anterior, son los referidos a la toma de decisiones, claridad en cuanto a las metas organizacionales, tipo o efecto del liderazgo sobre las percepciones de los colaboradores, interacción entre los miembros de la organización, la motivación que ejerce la motivación, los tipos o sistemas de recompensas e incentivos, capacidad de crecimiento o apertura y cómo se maneja la supervisión. Los autores sugieren que los instrumentos que abarcan más dichas dimensiones son IPAO, BSC y OCM, tanto el IPAO como el BSC, se caracterizan por ser validados a nivel Latinoamérica.

El instrumento IPAO consta de 40 preguntas y posee una confiabilidad del 97%, mientras que el instrumento BSC tiene índices de confiabilidad que oscilan entre 60-88% y posee sólo 28 ítems; por su parte, el instrumento OCM, consta de 81 ítems y posee un porcentaje de confiabilidad que oscila entre el 67 a 91%.

Si bien se tiene entendido que los ya mencionados instrumentos han sido catalogados como las principales herramientas para medir la variable CLIMORG, esto no significa que hayan sido los más utilizados en investigaciones recientes. A continuación, se hablará en detalle de alguno de estos.

## **Instrumento de LITWIN Y STRINGER**

Litwin y Stinger en el año 1968, postulan la existencia de nueve dimensiones que determinarían el CLIMORG de las empresas (como se citó en Palma, 2004). Dicho instrumento se caracteriza por tener 50 preguntas en una escala Likert. Las dimensiones explicadas por los autores son las siguientes:

Tabla 8. *Dimensiones del instrumento de Litwin y Stringer*

Dimensiones	Definición
Estructura	Percepciones en cuanto a la normativa a los que se enfrentan los colaboradores
Responsabilidad	Autonomía en la toma de decisión en el ambiente laboral
Recompensa	Equidad de la recompensa recibida por haber realizado bien un trabajo
Desafío	Retos impuestos en el trabajos, relacionados con el cumplimiento de objetivos
Relaciones	Relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados
Cooperación	Percepciones en cuanto a la existencia de apoyo entre los mismos de la organización
Estándares	Énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento
Conflictos	Aceptación de opiniones que discrepan con la suya; no temer al enfrentamiento
Identidad	Sentido de pertenencia con la organización, concebirla como propia

Fuente: Adaptado de Palma, 2004

## **Instrumento de Sonia Palma/Escala CL-SPC**

Instrumento que fue elaborado y diseñado por la psicóloga Sonia Palma Castillo, su instrumento posee 50 ítems y constituye un aporte de consideración a los ambientes laborales de la realidad peruana, con una confiabilidad del 97% en cuanto a Alfa de Cronbach y 90% Split Half de Guttman (Palma, 2004).

Las principales dimensiones tratadas por CL-SPC, son:

1. **Autorrealización:** el ambiente laboral favorece el desarrollo personal y profesional con perspectivas a futuro.
2. **Involucramiento Laboral:** compromiso de los colaboradores con los valores de la organización, buscando así el desarrollo de la misma.
3. **Supervisión:** funcionalidad de la supervisión dentro de la actividad laboral, tanto en el aspecto de apoyo, como en la orientación para un óptimo desempeño.
4. **Comunicación:** expresión coherente, clara y precisa de la información relativa y pertinente para el correcto funcionamiento interno de la empresa.

5. Condiciones Laborales: elementos tangibles e intangibles para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

### **Instrumento de Méndez - IMCOC**

Méndez, en el año 2004 validó un instrumento relacionado al medio empresarial colombiano; se ha aplicado en dos ocasiones en empresas en otros países. El IMCOC está conformado por 45 preguntas, enmarcados en 7 variables, que son: toma de decisiones, objetivos, motivación, control, cooperación, liderazgo y relaciones interpersonales. Los niveles de confiabilidad de la prueba son de 89%.

### **Instrumento de Toro – ECO IV**

Hacia el año 2009, Toro elaboró, diseñó y validó un instrumento al que denominó ECO IV, éste se caracteriza por tener un funcionamiento y calidad psicométrica muy buena, el año 2008 se realizó una nueva validación, mostrando una confiabilidad del 96%, está bajo la escala de Likert y consta de 63 ítems. El instrumento evalúa diez variables de CLIMORG. Desafortunadamente es un Documento Inédito y sólo se ha usado en el alma mater de Toro (Mercado y Toro, 2008).

### **Instrumento del Clima Organizacional de Brown & Leigh**

Brown y Leigh, el año 1996 publicaron un artículo científico dedicado al estudio del CLIMORG, éste instrumento incluye seis dimensiones destinadas a la identificación de las percepciones que tiene los colaboradores respecto al CLIMORG, está integrado por 21 preguntas y posee un nivel de confiabilidad del 91% (García, Hernández, Villegas y Polo, 2017). Las dimensiones a tratar dentro del instrumento son:

- Apoyo del superior inmediato: percepción ante la supervisión del jefe o persona a cargo.
- Claridad del rol: Expectativas de trabajo, situaciones respecto a la manera en que se explican las funciones y/o deberes de los colaboradores dentro de la organización.
- Contribución personal: sentimiento de importancia en cuanto al logro de objetivos personales y empresariales, si éste se siente que sus acciones dentro de la empresa tienen sentido, es probable el compromiso e identificación con la empresa.

- Reconocimiento: sentimiento de aprecio de los esfuerzos por parte de la organización hacia el colaborador.
- Expresión de los sentimientos: ideas de posibles consecuencias que tendrá el colaborador al momento manifestar sus sentimientos dentro de la organización.
- Trabajo como reto: capacidad de enfrentarse a problemas dentro de la organización.



### **III. Metodología**

#### 3.1. Tipo y nivel de investigación

El presente trabajo de investigación tuvo un enfoque cuantitativo de tipo aplicada y con un nivel descriptivo, esto debido a que, para realizar un análisis pre y post de la reestructuración organizacional en cuanto al CLIMLAB de Orazul Energy - sede Carhuaquero, se aplicó como instrumento, un cuestionario a los colaboradores de la empresa para saber cuáles fueron sus percepciones en cuanto al ambiente en la organización antes de la reestructuración, posteriormente se aplicó una encuesta para determinar cuál fue la realidad en la empresa posterior a la reestructuración organizacional.

#### 3.2. Diseño de investigación

El presente trabajo posee un diseño no experimental, longitudinal. Las variables como el clima organizacional y sus dimensiones no fueron manipuladas, se estudió el estado de la misma a causa de la reestructuración organizacional para posteriormente analizar y detallar la situación de la misma con la recolección de los datos en un momento único determinado.

#### 3.3. Población, muestra y muestreo

Orazul Energy, sede Carhuaquero cuenta con 31 trabajadores, debido a lo reducida que es la población, el presente trabajo de investigación no cuenta ni con muestra y muestreo, se realizó la medición a la población total. A esto se le conoce también como población censal.

#### 3.4. Criterios de selección

No hubo inconveniente en abordar a la población de estudio, por lo tanto, debido a esta accesibilidad se realizó una medición censal, no hay un criterio de selección.

## 3.5. Operacionalización de variables

Tabla 9. Operacionalización de variables

Dimensiones	Definición	Indicadores	Ítems	Escala	Técnica	Instrumento
Propósito	Metas organizacionales claras y apoyo de éstas por parte de los colaboradores	Metas organizacionales claras Objetivos por unidad en acuerdo Entender el propósito organizacional Prioridades organizacionales claras Opiniones al momento de tomar decisiones	1, 8, 15, 22, 29			
Estructura	Cómo es la división y estructura de trabajo; lógica de las tareas	División del trabajo flexible División del trabajo y logro de objetivos Tareas de trabajo lógicas Estructura de trabajo bien diseñada División del trabajo y lograr metas	2, 9, 16, 23, 30			
Liderazgo	El jefe reconoce las competencias de los colaboradores, además de tener trato justo y empatía	Apoyo y respaldo del supervisor Progreso gracias a las normas de liderazgo Líder ayuda a cumplir los propósitos Jefe intenta guiar esfuerzo de trabajo Esfuerzos del jefe y su influencia	3, 10, 17, 24, 31			
Relaciones	Vínculos amistosos y cordiales entre los colaboradores, reconocimiento y respeto de los mismos	Relación armoniosa con el jefe Poder comunicarse en caso de problemas Relaciones amistosas y profesionales Vínculos ayudan a cumplir el trabajo No existen conflictos por resolver	4, 11, 18, 25, 32	Likert	E n c u e s t a	Cuestionario de las seis casillas de Weisbord
Recompensas	Crecimiento como persona, escala de salarios equitativa, oportunidad de promoción.	Crecimiento personal gracias al trabajo Pagos y beneficios equitativos Oportunidad de promoción Lógica del salario con el trabajo realizado Incentivos a los colaboradores	5, 12, 19, 26, 33			
Mecanismos Útiles	Medios que permitan que el colaborador desarrolle bien su trabajo	Supervisor brinda ideas útiles Información necesaria para un buen trabajo Mecanismos que integren a las unidades Unidades de trabajo colaboran entre sí Esfuerzos organizacionales y el desarrollo	6, 13, 20, 27, 34			
Actitud hacia el Cambio	Capacidad de las organizaciones de cambiar y mejorar en un futuro	No resistirse al cambio Nuevas políticas y procedimientos A la organización le favorece el cambio Decisiones sobre cómo realizar el trabajo Organización- capaz de actualizarse y mejorar	7, 14, 21, 28, 35			

Fuente: Adaptado de Weisbord, 1976

### 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de datos de la presente investigación, se utilizó la técnica de la encuesta, basado en un cuestionario que consta de 35 ítems desarrollado por Weisbord. El instrumento evalúa dimensiones tales como propósito, estructura, liderazgo, relaciones, recompensas, mecanismos útiles y actitud hacia el cambio.

- En cuanto a los Propósitos, se refieren a si las metas organizacionales son claras, además del apoyo de éstas por parte de los colaboradores. Dicha dimensión se detallará en los ítems 1, 8, 15, 22, 29.
- La Estructura, referida a cómo es la división y estructura de trabajo; lógica de las tareas, se detallará en los ítems 2, 9, 16, 23, 30.
- En cuanto a Liderazgo se refiere a si el jefe acepta a sus trabajadores, reconociendo las competencias de los mismos, además de tener trato justo y empatía. Dicha dimensión se detallará en los ítems 3, 10, 17, 24, 31.
- La dimensión que trata las Relaciones, busca describir cómo están los vínculos amistosos y cordiales entre los colaboradores, además del reconocimiento y respeto de los mismos. Éstas se verán reflejadas en los ítems 4, 11, 18, 25, 32.
- La identificación de las Recompensas se refiere a si ésta es a través de incentivos o en su caso un castigo. Los ítems que tocarán dicha dimensión son 5, 12, 19, 26, 33.
- Mecanismos Útiles es expresado en la planeación, control, presupuestos y los demás sistemas de información presentes en la empresa. Éstos se detallarán en los ítems 6, 13, 20, 27, 34.
- La dimensión de Actitud hacia el Cambio, refiere a la capacidad de las organizaciones de cambiar y mejorar en un futuro, permitiendo así el desarrollo de la misma. Dicha dimensión se verá detallada en los ítems 7, 14, 21, 28, 35.

El tiempo aproximado que se prevé para la recolección de la información es de aproximadamente 30 minutos como máximo.

### 3.6.1. Prueba Piloto

Se realizó una prueba a piloto a los 15 colaboradores de una empresa productora de energía eléctrica a base de petróleo. El cuestionario constó de 35 preguntas, y el tiempo aproximado de para el desarrollo del mismo fue de 15 minutos.

Gracias a la prueba piloto, se hizo notar la premura por realizar rediseño a algunos de los ítems del cuestionario seleccionado. En cuanto a la dimensión relacionada con los Propósitos organizacionales, los ítems a rediseñar son los números 4 y 32; en tanto la dimensión relacionada con la Actitud hacia el cambio, los ítems a rediseñar son los números 7 y 14; así mismo la dimensión Estructura, los ítems por rediseñar son los números 9 y 16; por otro lado, la dimensión Liderazgo tendrá un rediseño en el ítem número 10; consecuentemente, la dimensión relacionada a las recompensas, se rediseñará los ítems número 12 y 33; por último, el ítem 20, proveniente de la dimensión Mecanismo Útiles, será rediseñado. Para más detalle del rediseño, véase el Anexo 10.

### 3.6.2. Análisis de Fiabilidad

#### **Análisis de fiabilidad Pre-reestructuración**

Teniendo en cuenta los supuestos planteados por DeVellis, véase Anexo 11, se tiene que las confiabilidades del instrumento aplicado en los colaboradores de la organización para apreciar sus ideas previas a la reestructuración fueron:

Tabla 10. Alfa de Cronbach Pre-reestructuración

Dimensiones	Alfa de Cronbach	Apreciación
Propósito	0.751	Muy respetable
Estructura	0.795	Muy respetable
Liderazgo	0.812	Buena
Relaciones	0.842	Buena
Recompensas	0.663	Mínimamente aceptable
Mecanismos Útiles	0.797	Muy respetable
Actitud hacia el cambio	0.744	Muy respetable

Nota: Datos obtenidos IBM SPSS Statistics 25

Las siete dimensiones a tratar los aspectos perceptivos previos a la reestructuración organizacional en cuanto al CLIMLAB, denotan tener un alfa de Cronbach aceptable, indicando así la fiabilidad del instrumento de recolección de datos.

## Análisis de fiabilidad Post-reestructuración

Tabla 11. *Alfa de Cronbach post-reestructuración*

Dimensiones	Alfa de Cronbach	Apreciación
Propósito	0.783	Muy respetable
Estructura	0.824	Buena
Liderazgo	0.725	Respetable
Relaciones	0.686	Mínimamente aceptable
Recompensas	0.802	Buena
Mecanismos Útiles	0.795	Muy respetable
Actitud hacia el cambio	0.728	Respetable

Nota: Datos obtenidos IBM SPSS Statistics 25

En tanto a las siete dimensiones que trataron los aspectos perceptivos posteriores a la reestructuración organizacional en cuanto al CLIMLAB, denotan tener un alfa de Cronbach, al igual que los datos previos, aceptables, indicando así la fiabilidad del instrumento de recolección de datos.

### 3.6.2. Normalidad de datos

La población total de encuestados es de 31 colaboradores, por tanto, la prueba de normalidad referida es Shapiro-Wilk. Los datos previos y posteriores a la reestructuración organizacional son mayores a 0.05, indicando la distribución normal de los mismos, por tanto, se aplicará la prueba T de student.

Tabla 12. *Normalidad de los datos*

Datos	Sigma
Pre-reestructuración	0.120
Post-reestructuración	0.497

Nota: Datos obtenidos IBM SPSS Statistics 25

### 3.7. Procedimientos

Como la naturaleza de la presente investigación requiere de dos recolecciones de datos, se consensuó previamente las fechas y horas idóneas para la recolección de información con el superintendente y el jefe de recursos humanos de la sede Carhuaquero de Orazul Energy Perú, esto con el fin de la misma sea desarrollada en días donde la carga laboral no sea muy pesada. Dicha fecha fue el día 21 de septiembre del año 2018 a las 8:00 a.m.

Se presentó el cuestionario a los 31 colaboradores indicándoles que será autoasistido y, además, los fines del mismo son netamente académicos, y son ajenas a la gestión de recursos humanos de la empresa. Resaltando la importancia de la honestidad y sinceridad de sus respuestas, además de hacerles mención que el anonimato será respetado en la investigación a desarrollar.

### 3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

Para el presente estudio, se tendrá en consideración la prueba de confiabilidad del instrumento mediante el Alfa de Cronbach; la prueba de normalidad mediante Shapiro-Wilk para conocer si la distribución es normal y además de la prueba T o Wilcoxon, una vez determinada la existencia o no de normalidad en los datos, para así realizar la comparación en cuanto al CLIMORG.

Todas estas pruebas estadísticas se realizarán en el software IBM SPSS STATISTIC 25, además de utilizar el Excel como herramienta para elaborar la sábana de datos y en consecuencia para la realización de gráficos estadísticos.

## 3.9. Matriz de consistencia

Tabla 13. *Matriz de consistencia*

<b>Problema Principal</b>	<b>Objetivo Principal</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>
¿La implementación de la reestructuración organizacional ha afectado al clima laboral en Orazul Energy, sede Carhuaquero?	Determinar si la implementación de la reestructuración organizacional afectó al clima laboral en Orazul Energy, sede Carhuaquero.			
	<b>Objetivo Específico</b> - Determinar la situación del Clima Laboral previo y posterior a la reestructuración organizacional - Constatar la existencia de diferencia significativa en los Propósitos Organizacionales posteriores a la reestructuración. - Comprobar la presencia de diferencia significativa en la Estructura Organizacional posterior a la reestructuración. - Identificar la presencia de diferencia significativa en cuanto al Liderazgo posterior a la reestructuración Organizacional. - Describir la existencia de diferencia significativa en las Relaciones Organizacionales posteriores a la reestructuración. - Identificar la presencia de diferencia significativa en las Recompensas otorgadas posteriores a la reestructuración. - Indicar la existencia de diferencia significativa en los Mecanismos Útiles posteriores a la reestructuración Organizacional. - Determinar la presencia de diferencias significativas en la Actitud hacia el cambio posterior reestructuración Organizacional.	- Las percepciones del clima laboral, después de la reestructuración organizacional ocurrida en Orazul Energy, sede Carhuaquero, son significativamente negativas respecto a las previas  - Las dimensiones presentes del Clima laboral, son significativamente negativas en comparación a las percepciones previas a la reestructuración organizacional	Clima Organizacional/Laboral	Propósito Estructura Liderazgo Relaciones Recompensas Mecanismo Útiles Actitud hacia el cambio
<b>Diseño de investigación</b>	<b>Población</b>		<b>Técnicas Estadísticas</b>	<b>Tipo de investigación</b>
No experimental y longitudinal	31 colaboradores - Censal		Alfa de Cronbach Shapiro-Wilk Prueba T	Cuantitativa, aplicada y descriptiva

### 3.10. Consideraciones éticas

Para el desarrollo de los cuestionarios por parte de los colaboradores de Orazul Energy, se usará el consentimiento informado, además de impulsar el carácter anónimo de sus resultados y que el único propósito de dicha información es para fines académicos.



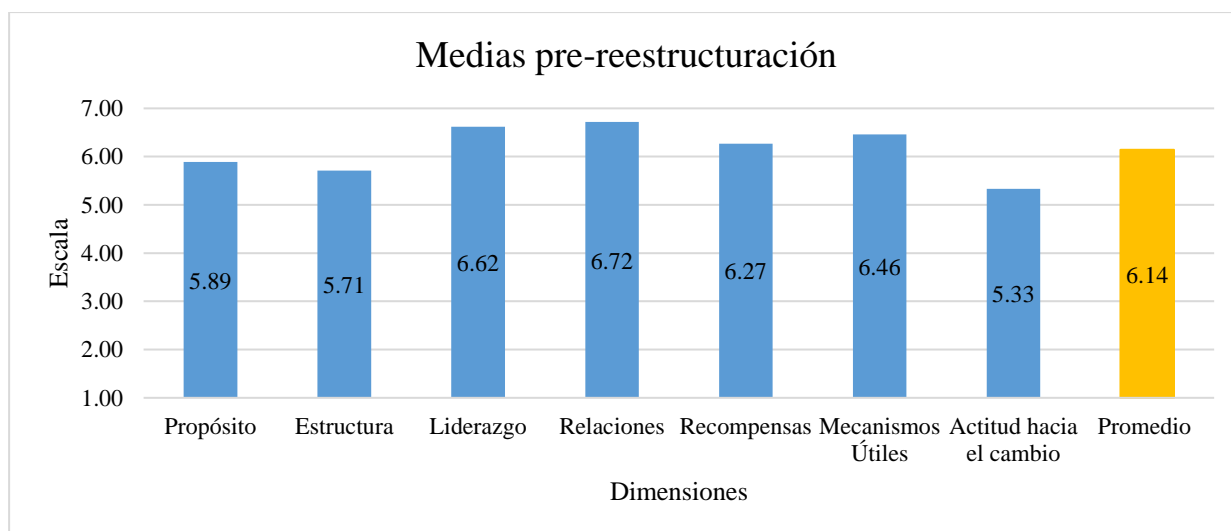
#### IV. Resultados y discusión

A continuación, se detallarán los resultados obtenidos gracias a la recolección de información. En primera instancia, se detallará tanto la percepción previa, como posterior en lo que se refiere al Clima organizacional, incluyendo dentro de los mismos, detalles de las dimensiones presentes en el constructo del CLIMLAB de Weisbord.

Seguidamente se detallarán las brechas referidas tanto a las percepciones previas y posteriores del CLIMLAB, como las dimensiones presentes en ésta, para que, consiguientemente, se puede confirmar la existencia de diferencias significativas en estos.

##### 4.1. Percepción del Clima Laboral previo a la reestructuración

Para la recopilación de datos, se usó el cuestionario de las seis casillas de Weisbord, que consta de 35 elementos medidos en una escala de Likert de siete puntos, que van desde "completamente en desacuerdo - 7 a "completamente en desacuerdo - 1". Todas las medias serán detalladas a continuación.



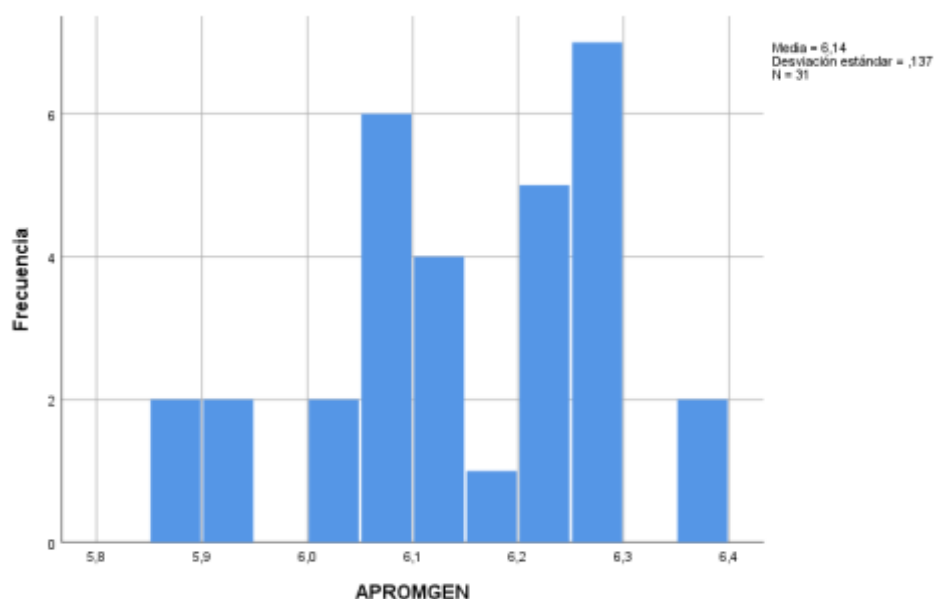
*Figura 1.* Medias pre-reestructuración

Nota: elaboración mediante Microsoft Excel

En términos generales, las percepciones en cuanto a la situación previa a la reestructuración, denotan la tendencia hacia la categoría de “Ligeramente de acuerdo” a “Moderadamente de acuerdo” <5-6> para las dimensiones Propósitos, Estructura y Actitud hacia el cambio.

Las dimensiones de Liderazgo, Relaciones, Recompensas y Mecanismo útiles, denotan tendencia para las categorías “Moderadamente de acuerdo” a “Completamente de acuerdo” <6-7>.

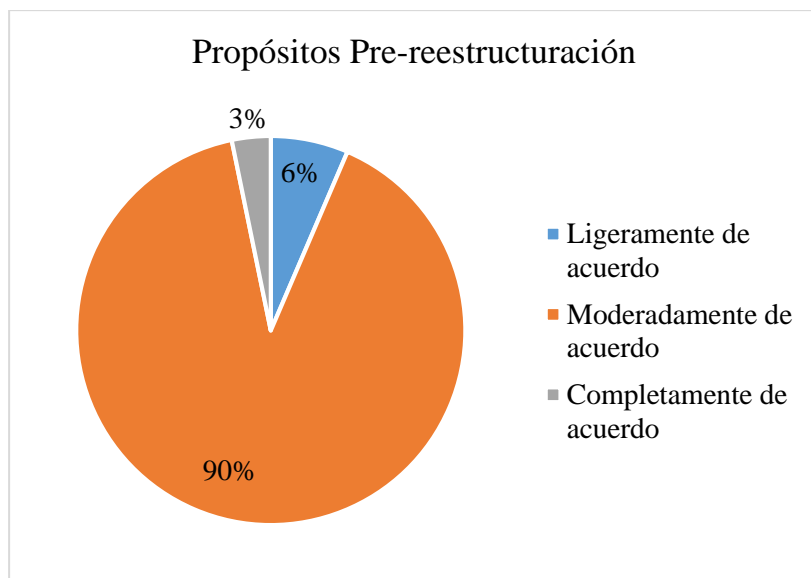
Por tanto, se indica que la organización se encontraba en una situación favorable en todos los aspectos tomados por el instrumento de Weisbord, esto se ve reflejado claramente en el promedio del mismo, que es de 6.14, indicando en términos generales estar “moderadamente de acuerdo” con el accionar de la organización previo a la reestructuración.



*Figura 2.* percepciones dispersas Pre reestructuración

Nota: elaborado mediante IBM SPSS Statistics 25

Además de lo explicado, en la Figura 2 se puede indicar que, previo a la reestructuración, las percepciones en cuanto al CLIMORG denotan no tener similitud o concordancia entre los colaboradores.



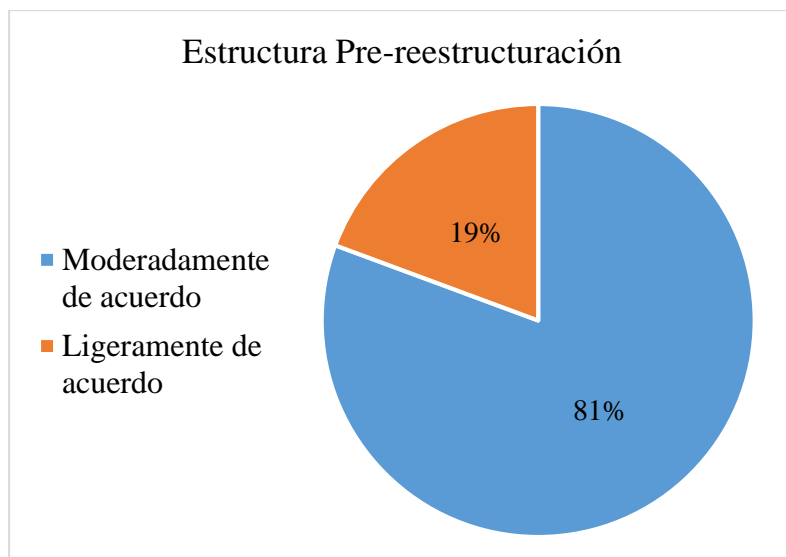
**Figura 3. Propósitos Pre-reestructuración**

Nota: elaboración mediante Microsoft Excel

La dimensión relacionada con los Propósitos previos a la reestructuración, cuenta con que, del total de encuestados, la percepción predominante se inclina hacia el hecho de estar “Moderadamente de acuerdo” con las afirmaciones presentadas en el cuestionario.

En ámbitos generales, la dimensión está por encima de la media neutral, esto se debe principalmente a que, previo a la reestructuración se tenían muy claras las metas organizacionales, los objetivos de unidad de trabajo, compromiso con los propósitos inherentes a la organización, además de tener bien diseñada la estructura del trabajo.

El *Anexo 9.1* expresa mediante las medias, los reactivos de la dimensión Propósitos previos a la reestructuración. Ésta refuerza lo mencionado respecto a la *Figura 3*, puesto que los reactivos de la dimensión PROP poseen medias comprendidas entre 5.87 a 5.94.



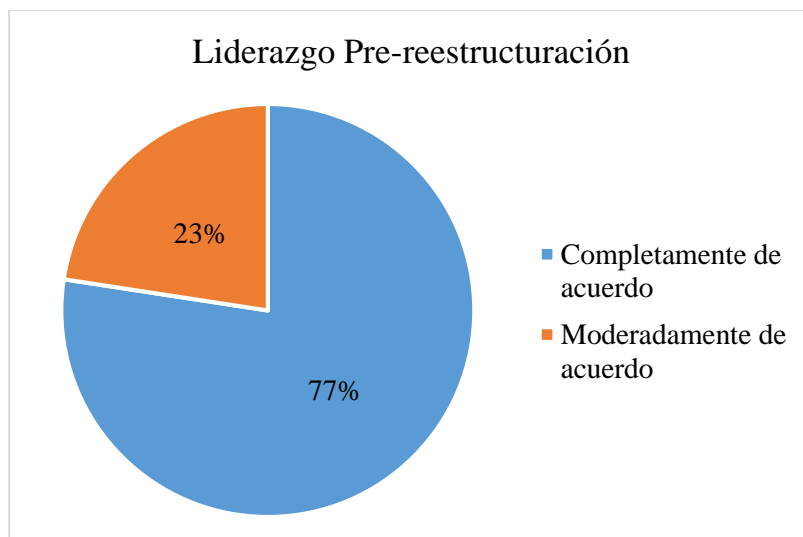
*Figura 4.* Estructura Pre-reestructuración

Nota: elaboración mediante Microsoft Excel

En cuanto a la Estructura previa a la reestructuración, la superioridad porcentual se dirige hacia la percepción de estar “moderadamente de acuerdo” con los reactivos expresados en el cuestionario.

Al superar la media neutral, indica de manera general que, previo a la reestructuración organizacional, existía una evaluación positiva de los empleados acerca de la división y estructura de trabajo, además de existir aceptación en la lógica de las tareas planteadas por la organización previo a la reestructuración.

El *Anexo 9.2*, expresa mediante las medias, los reactivos de la dimensión ESTR previos a la reestructuración, ésta se encuentra con medias favorables, puesto a que poseen datos comprendidos entre 5.52 y 5.77.



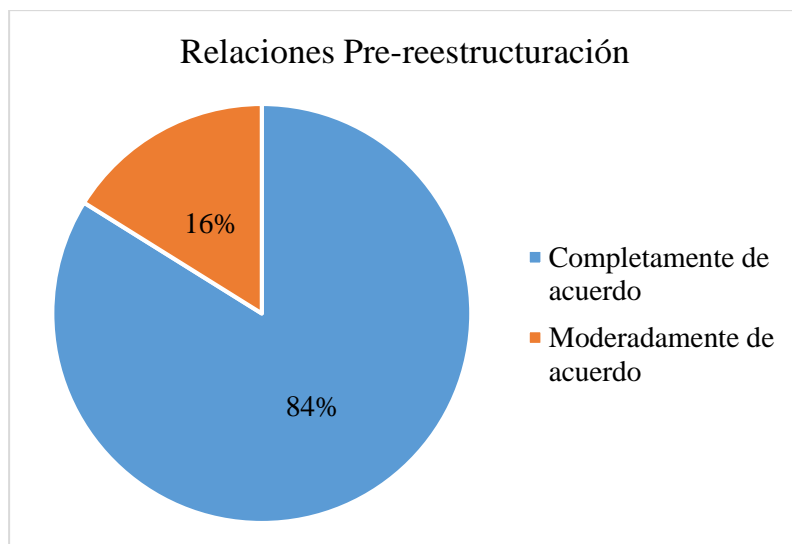
*Figura 5.* Liderazgo Pre-reestructuración

Nota: elaboración mediante Microsoft Excel

Por otro lado, la organización no tuvo problemas de liderazgo, esto se refleja en la mayoría porcentual indicada entre las escalas “completamente de acuerdo” y “moderadamente de acuerdo, con el accionar del líder.

Esto expresa que, previo a la reestructuración, las actitudes y comportamiento del jefe, denotaban reconocer las competencias de los colaboradores, además de tener trato justo y empático hacia los mismos.

En el *Anexo 9.3* se encuentran las medias planteadas de la dimensión de LID previo a la reestructuración, en términos generales denotan medias favorables, principalmente la de los reactivos que expresan “Apoyo y respaldo del supervisor”, “Progreso gracias a las normas de liderazgo” y “Esfuerzos del jefe para influenciar a los trabajadores”, con medias comprendidas entre 6.74 a 6.77.

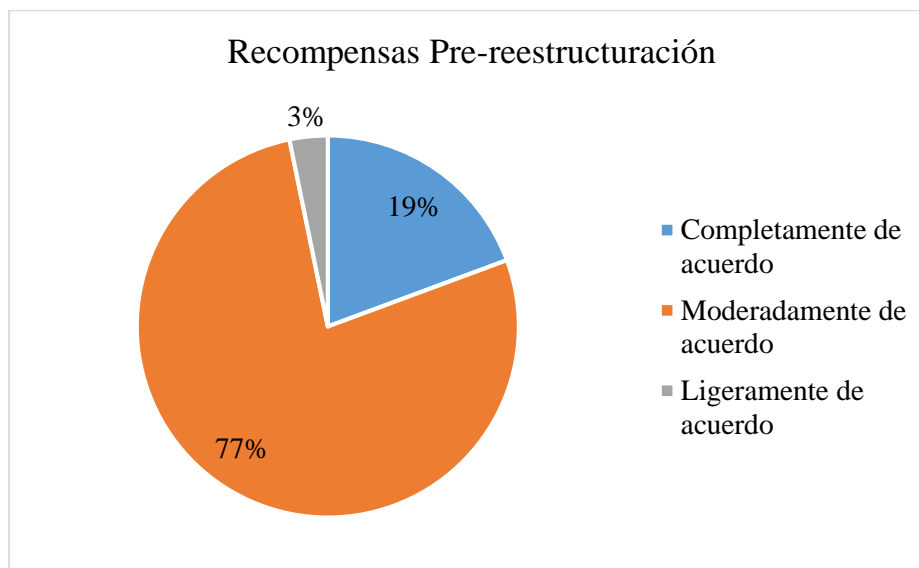


*Figura 6.* Relaciones Pre-reestructuración

Nota: elaboración mediante Microsoft Excel

De igual manera, la dimensión “Relaciones” muestra que los colaboradores estuvieron “Completamente de acuerdo” en mayoría porcentual con las afirmaciones donde se mencionó Vínculos amistosos y cordiales entre los colaboradores, reconocimiento y respeto de los mismos.

En el *Anexo 9.4* se encuentran las medias planteadas de la dimensión de REL previo a la reestructuración, expresan medias muy favorables, dado que todos los reactivos poseen datos que se encuentran entre 6.48 a 6.84. Siendo el reactivo correspondiente a “Relación armoniosa con el jefe” la que mayor media posee.



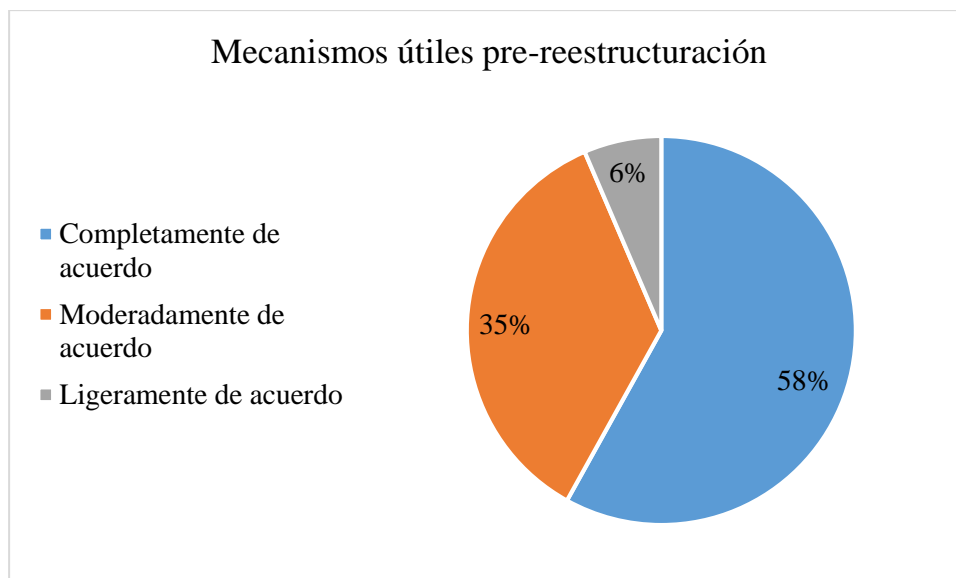
*Figura 7.* Recompensas Pre-reestructuración

Nota: elaboración mediante Microsoft Excel

Por su parte, la dimensión que trata las “Recompensas”, indica una tendencia hacia estar “Moderadamente de acuerdo” debido a su mayoría porcentual, con las recompensas y beneficios recibidos previo a la reestructuración.

Esto expresa que Duke Energy, previo a la reestructuración organizacional, se enfocaba en el crecimiento como persona de cada colaborador, había una escala de salarios equitativa, además de existir oportunidad de promoción.

En el *Anexo 9.5* se encuentran las medias planteadas de la dimensión de REC previo a la reestructuración, en términos generales denotan medias favorables, principalmente la de los reactivos que expresan “Pagos y beneficios repartidos equitativamente”, “Existencia de oportunidad de promoción” y “Congruencia del salario con el trabajo realizado”, con medias comprendidas entre 6.45 a 6.65.



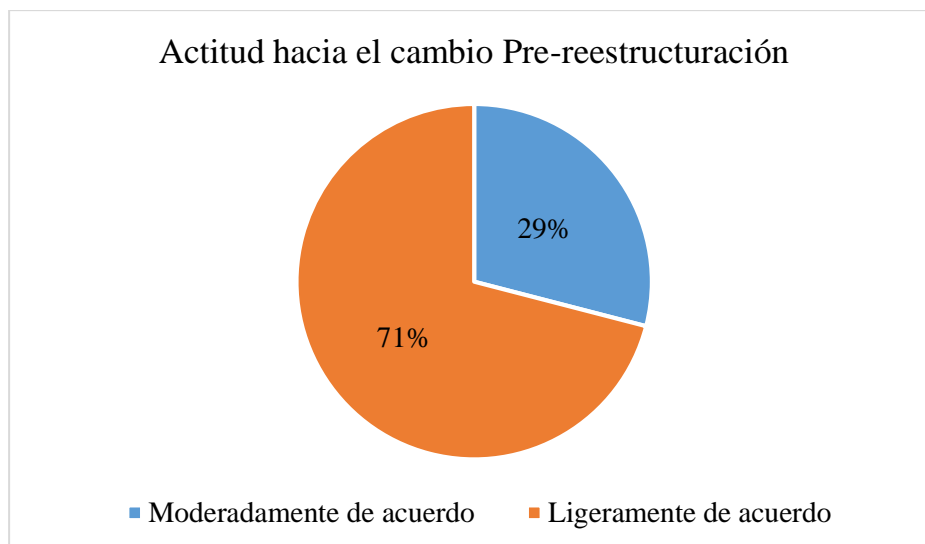
*Figura 8.* Mecanismos útiles pre-reestructuración

Nota: elaboración mediante Microsoft Excel

Así mismo, la dimensión que trata los “Mecanismo útiles”, tuvo como resultados percepciones que oscilan entre las escalas “Completamente de acuerdo” hasta “ligeramente de acuerdo” con los ítems expresados en el cuestionario, siendo así, que los colaboradores sienten que poseen medios adecuados que permiten desarrollar bien su labor.

En el *Anexo 9.6* se encuentran las medias planteadas de la dimensión de MECU previo a la reestructuración, en términos generales denotan medias muy favorables, dado que todos los reactivos poseen datos que se encuentran entre 6.23 a 6.65. Siendo el reactivo correspondiente a “Esfuerzos organizacionales favorecen al desarrollo” la que mayor media posee.





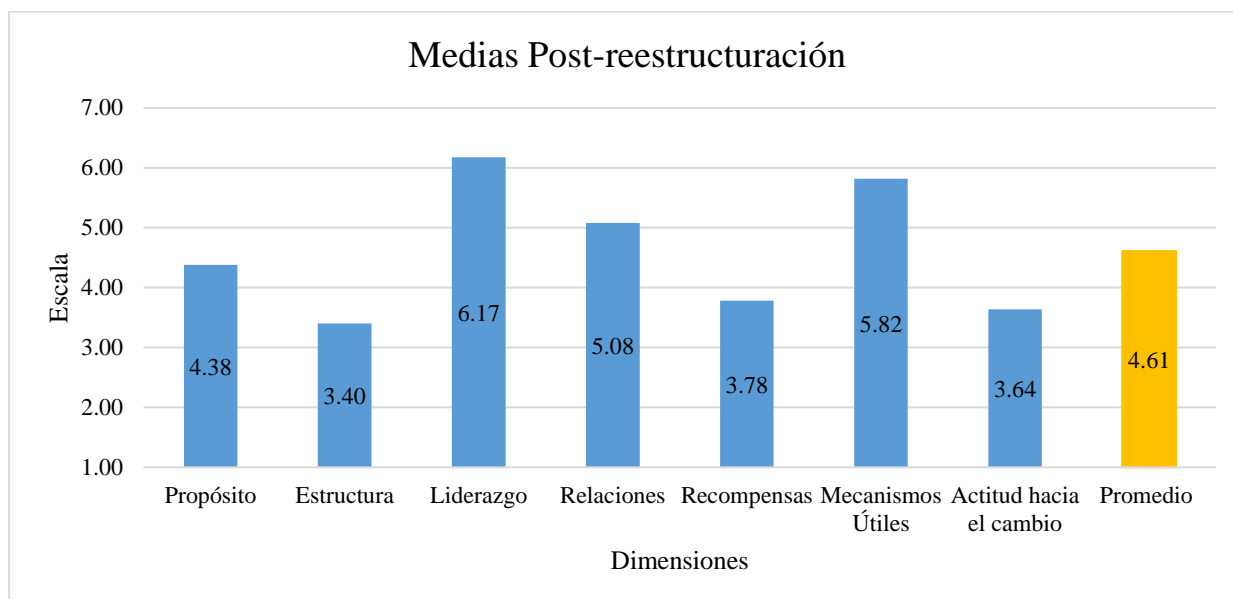
*Figura 9.* Actitud hacia el cambio Pre-reestructuración

Nota: elaboración mediante Microsoft Excel

Por último, la dimensión “Actitud hacia el cambio”; expresan resultados de percepciones que fluctúan entre las escalas “Moderadamente de acuerdo” hasta “ligeramente de acuerdo” con los ítems expresados en el cuestionario, siendo así, que los colaboradores sentían que Duke Energy tenía la capacidad de cambiar y mejorar en un futuro.

En el *Anexo 9.6* se encuentran las medias planteadas de la dimensión de CAMB previo a la reestructuración, expresando así datos que se encuentran entre 5.1 y 5.55. Siendo el reactivo que afirma “A la organización le favorece al cambio” la que mayor media posee.

#### 4.2. Percepción del Clima Laboral posterior a la reestructuración



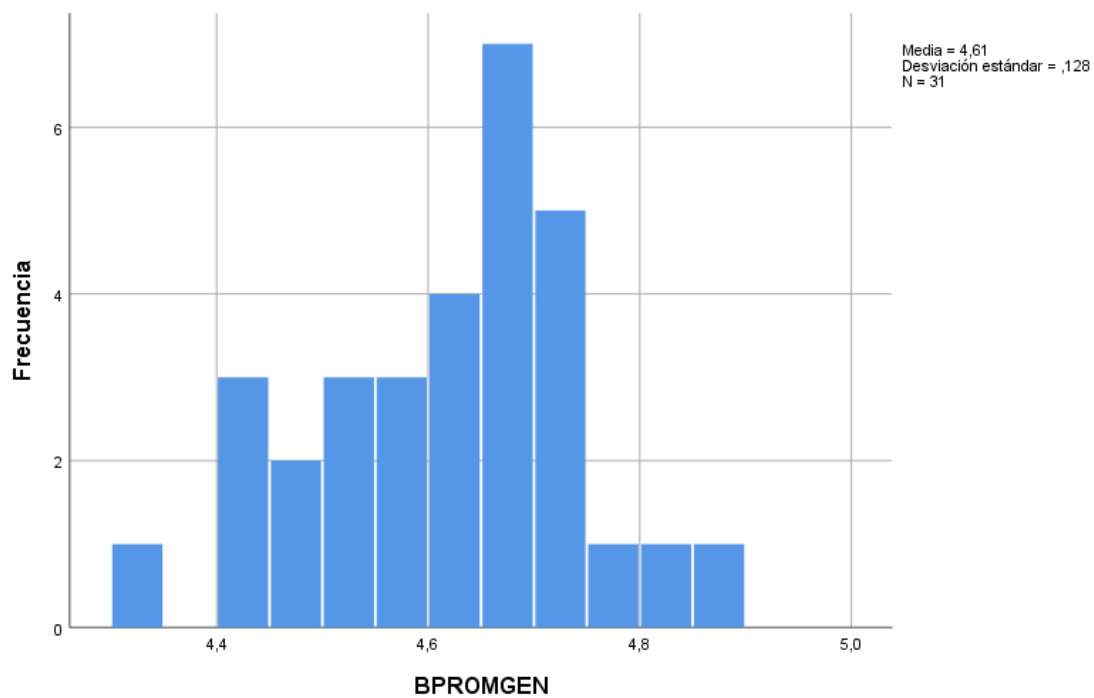
*Figura 10. Medias Post-reestructuración*

Nota: elaboración mediante Microsoft Excel

Al implementarse la reestructuración organizacional, cambio de razón social, y todo lo que ésta conlleva, las dimensiones explicadas en el apartado anterior variaron en cuanto a sus medias. En términos generales, las dimensiones que denotan la tendencia hacia la categoría de “Ligeramente de acuerdo” a “Moderadamente de acuerdo” <5-6>, son aquellas relacionadas con el Liderazgo, Relaciones y Mecanismos útiles.

Mientras tanto, las dimensiones relacionadas al Propósito, Estructura, Recompensas y Actitud hacia el cambio denotan tendencias hacia las categorías de “Ligeramente en desacuerdo” a “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” <3-4>.

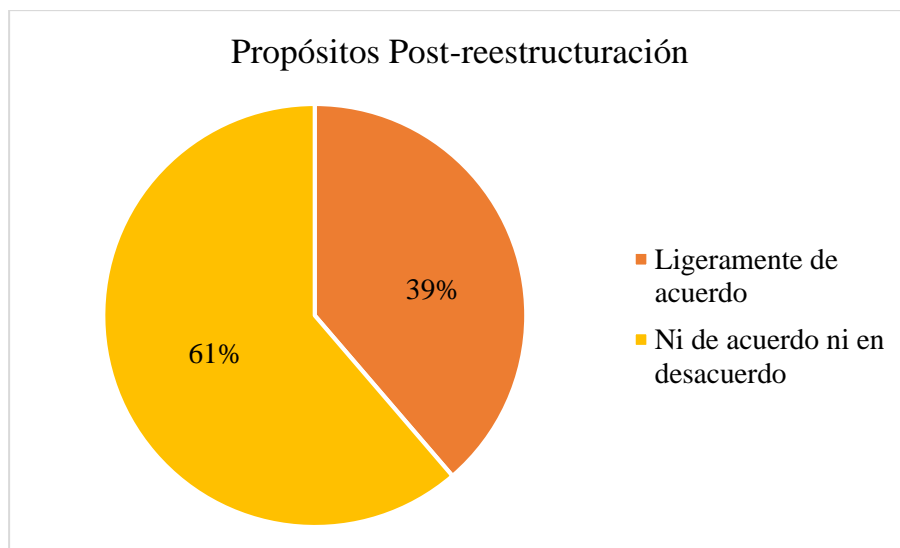
Por tanto, como el puntaje promedio está ligeramente encima del valor de la escala neutral de 4, es indicador que las percepciones en cuanto a las dimensiones tratadas, se vieron afectadas, generando una situación de apreciaciones neutras en cuanto al accionar empresarial por parte de la organización.



*Figura 11.* Percepciones Post reestructuración

Nota: elaborado mediante IBM SPSS Statistics 25

En cuanto a las percepciones posteriores a la reestructuración organizacional (B PROMGEN), se puede denotar, a diferencia de la Figura 2, que las apreciaciones en cuanto a cómo se encuentra la empresa son compartidas por los miembros, denotándose así el conjunto promedio concentradas entre las medias <4.4-4.8>.



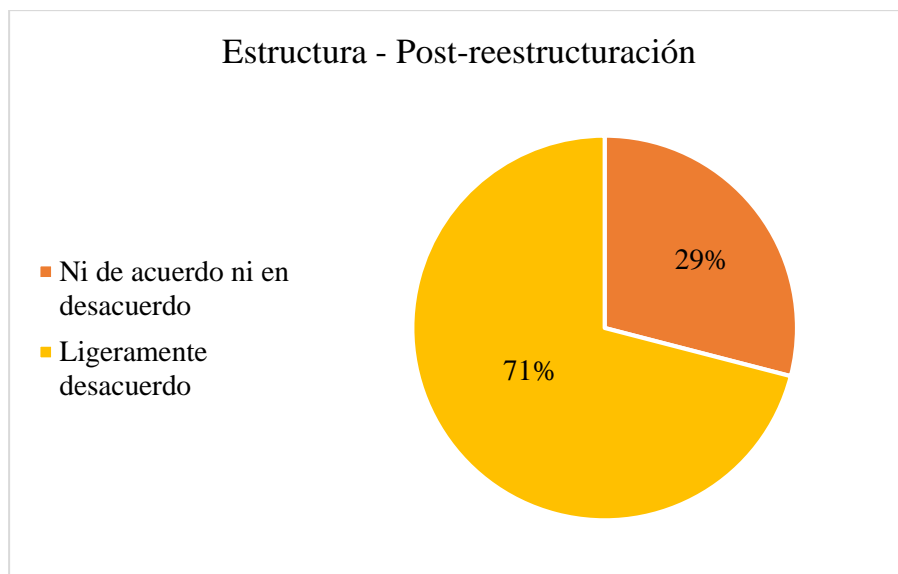
*Figura 12.* Propósitos Post-reestructuración

Nota: elaboración mediante Microsoft Excel

La dimensión Propósitos post-reestructuración denota que, del total de encuestados, la participación porcentual se encuentra entre las percepciones “Ligeramente de acuerdo” y “No estar de acuerdo ni en desacuerdo” respecto a los ítems expresados en el cuestionario. Siendo ésta última percepción la más predominante.

Esto se debe principalmente a que, la reestructuración aplicada a Orazul Energy, trajo consigo el hecho de realizar cambios en cuanto a las normativas y metas presentes en la organización. Creando así sensaciones confusas en cuanto al propósito y prioridades organizativas.

El *Anexo 9.8*, describe las medias de los reactivos de la dimensión Propósitos posteriores a la reestructuración organizacional. Éstos muestran datos que oscilan de 4.32 hasta 4.45. Demostrando así que están ligeramente encima de la media neutral.



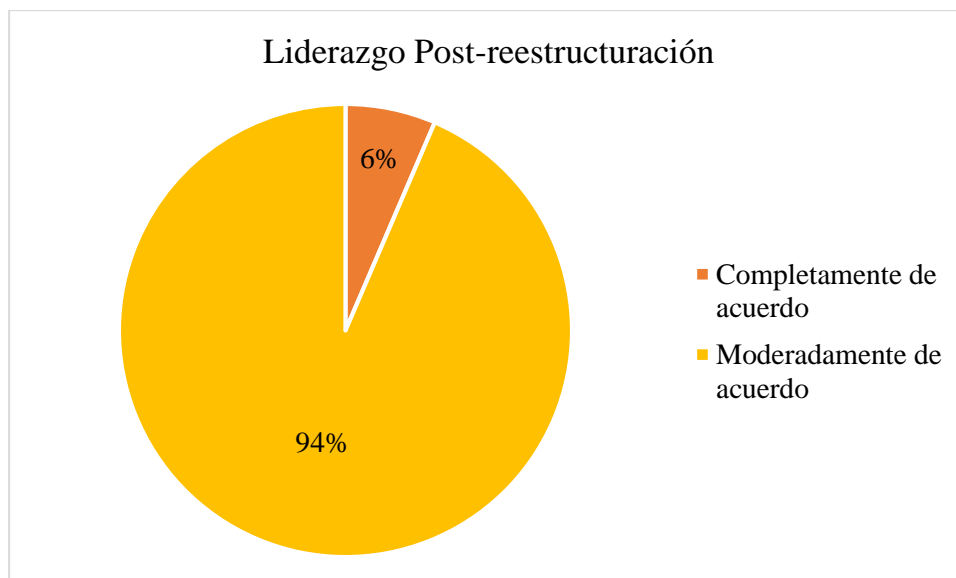
*Figura 13.* Estructura Post-reestructuración

Nota: elaboración mediante Microsoft Excel

En cuanto a la Estructura post-reestructuración denota que, la participación porcentual se encuentra entre las percepciones “Ligeramente en desacuerdo” y “No estar de acuerdo ni en desacuerdo”, siendo ésta última la que mayor consistencia porcentual posee.

Esto se debe principalmente a la pérdida de todas las normas internacionales que había conseguido Duke Energy (ISO 9000, ISO 14000 y OHSAS 18000), haciendo así que exista una división de trabajo ineficiente, debido a la sobrecarga laboral presente.

El *Anexo 9.9*, describe las medias de los reactivos de la dimensión Estructura posteriores a la reestructuración organizacional. Éstos muestran datos poco favorables, puesto que oscilan entre las medias 3.32 - 3.45.



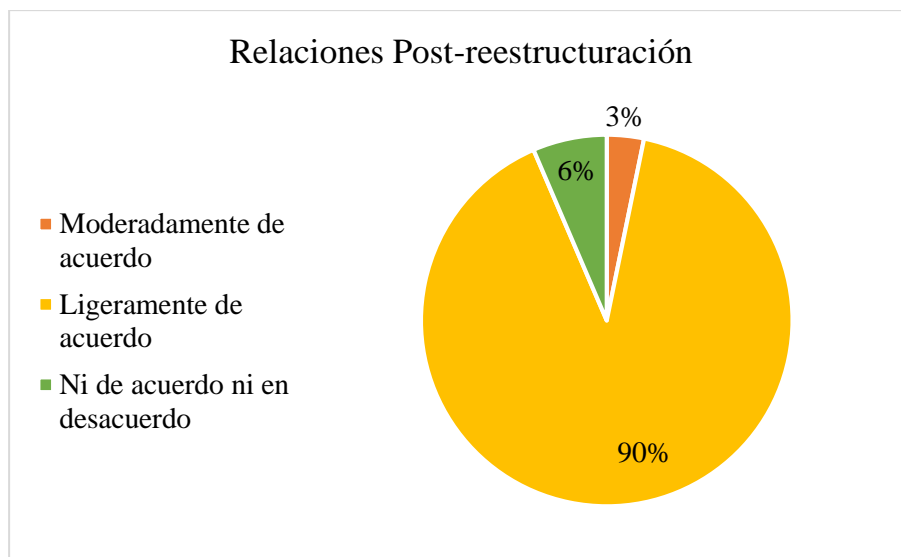
*Figura 14.* Liderazgo Post-reestructuración

Nota: elaboración mediante Microsoft Excel

El Liderazgo Post-Reestructuración es una de las pocas dimensiones que denota, aparentemente, no haber sido afectada. Principalmente porque se obtienen percepciones que se encuentran entre el hecho de estar “Completamente de acuerdo” a estar “Moderadamente de acuerdo” con la forma de liderar de las cabecillas de cada gerencia.

Los resultados se deben principalmente a que no hubo cambios en cuanto a los cargos en cuanto a la gerencia que precedía en Duke Energy.

El *Anexo 9.10*, describe las medias de los reactivos de la dimensión Liderazgo posteriores a la reestructuración organizacional. Éstos muestran datos favorables, puesto a que oscilan entre las medias 6.10 a 6.29.



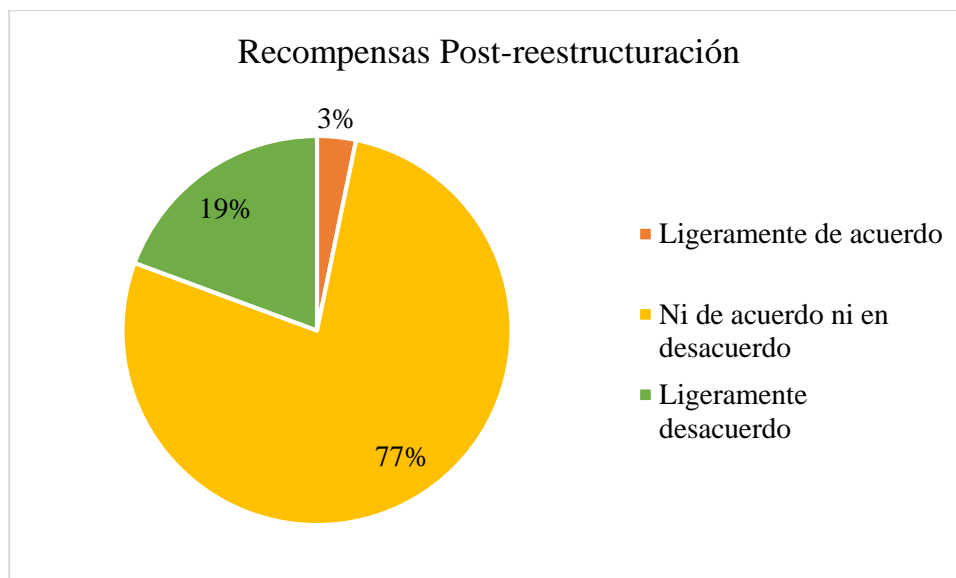
*Figura 15. Liderazgo Post-reestructuración*

Nota: elaboración mediante Microsoft Excel

De igual manera, la dimensión “Relaciones” denota cambios en cuanto a los datos previos a la reestructuración, reflejado claramente en que la mayoría porcentual se encuentra en la escala “ligeramente de acuerdo” con los ítems del cuestionario relacionados con el hecho de forjar vínculos amistosos y cordiales entre los colaboradores, reconocimiento y respeto de los mismos.

La razón de esto se debe a los despidos masivos realizados al momento de darse la reestructuración. Causando así sensaciones conflictuadas en los colaboradores, puesto a que perdieron compañeros de trabajo. Esto perjudicó no sólo en cuanto a lo amical, sino también a lo laboral.

El *Anexo 9.11* describe las medias de los reactivos de la dimensión Liderazgo posteriores a la reestructuración organizacional. Éstos datos oscilan entre las medias 4.61 a 5.42.



*Figura 16.* Recompensas Post-reestructuración

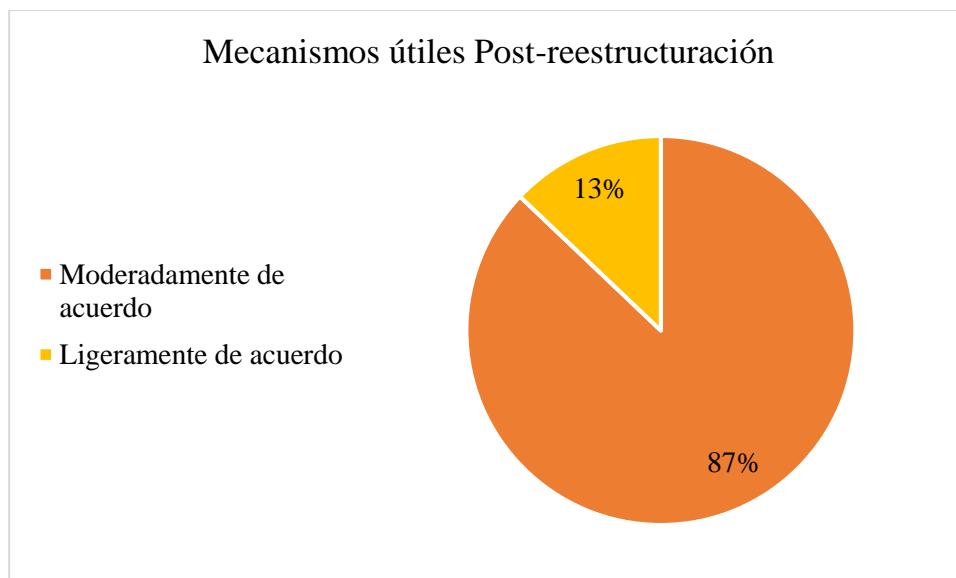
Nota: elaboración mediante Microsoft Excel

Por su parte, la dimensión que trata las “Recompensas” denota tendencia hacia la parte inferior de la media neutral, reflejado claramente en que la mayoría porcentual de los colaboradores tienen percepciones neutras o ligeramente en desacuerdo en cuanto a las recompensas y beneficios obtenidos frutos al desempeño realizado en la organización.

Esto se debe principalmente a que, en consecuencia, a la reestructuración organizacional, se vieron reducidas las utilidades que solían percibir los colaboradores, además de la reducción de los salarios. Haciendo así que disminuyan los aportes a las AFP, CTS y demás.

El *Anexo 9.12* expresa las medias obtenidas a los reactivos de Recompensas posteriores a la reestructuración organizacional. En ésta se demuestra que las medias denotan tendencia negativa, puesto a que oscilan entre los datos 3.48 a 4.06.





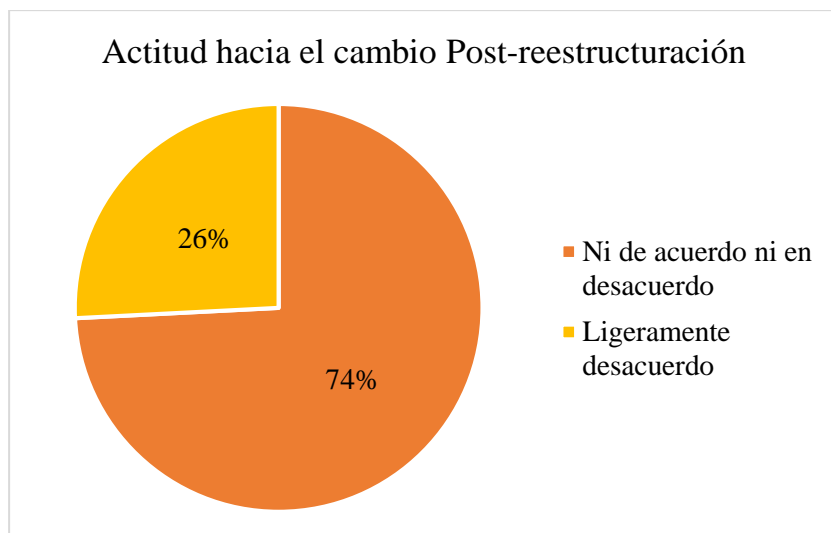
*Figura 17.* Mecanismos útiles Post-reestructuración

Nota: elaboración mediante Microsoft Excel

Así mismo, la dimensión que trata los “Mecanismo útiles”, tuvo como resultado que sus colaboradores tienen percepciones referentes a la escala de estar “Moderadamente de acuerdo” en cuanto a los medios que permitan que el colaborador desarrolle bien su trabajo.

Esto se debe a que la reestructuración no trajo consigo a la eliminación de los medios físicos, mecánicos y estratégicos, sino más bien, la incorporación de modelos o mecanismos parecidos que permitan que la organización se siga adaptando a las últimas tendencias de información.

El *Anexo 9.13* detalla las medias obtenidas de los reactivos de Mecanismo Útiles posteriores a la reestructuración. En ésta se pueden expresar medias que oscilan entre 5.68 hasta 5.97.



*Figura 18.* Actitud hacia el cambio Post-reestructuración

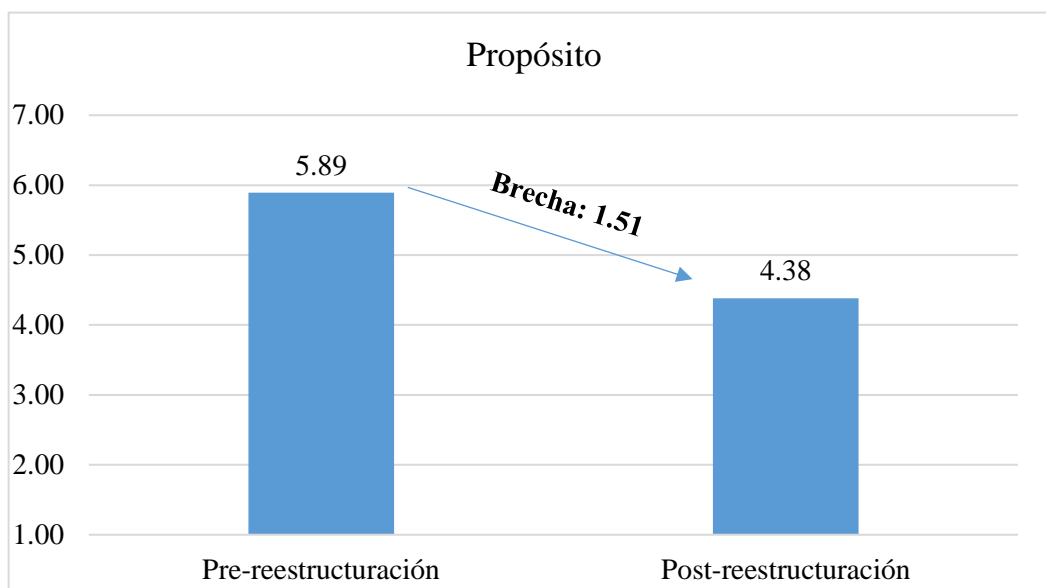
Nota: elaboración mediante Microsoft Excel

Por último, la dimensión “Actitud hacia el cambio”; denota percepciones neutras a negativas, puesto a que la mayoría porcentual se encuentra en la escala “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” en cuanto a los reactivos que tienen el fin de reconocer si existe los colaboradores sienten que la organización puede cambiar y mejorar en el futuro.

Esta dimensión denota neutralidad, puesto a que los colaboradores son los principales afectados cuando se da una reestructuración organizacional. El *Anexo 9.14* expresa las medias posteriores a la reestructuración organizacional en cuanto a la Actitud hacia el cambio; estas tienen datos que oscilan entre 3.39 hasta 3.81



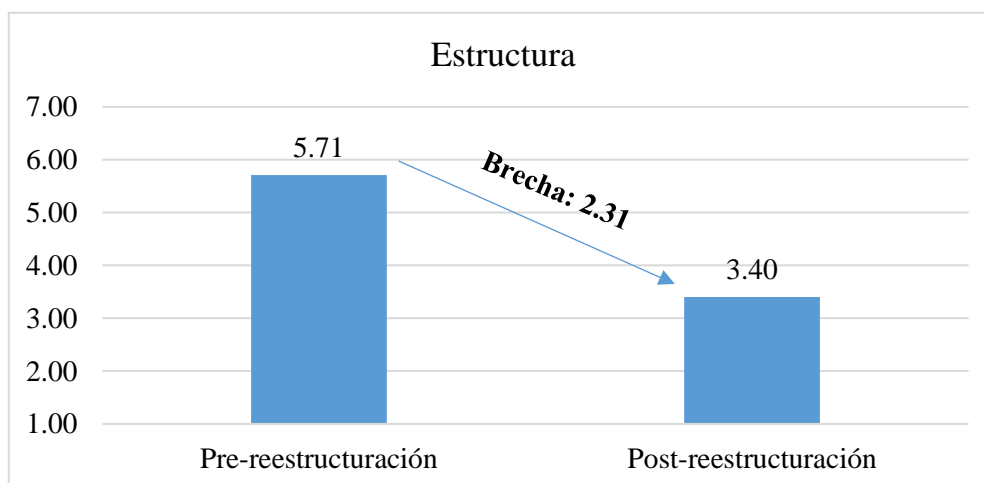
#### 4.4. Análisis Brechas GAP



*Figura 20.* Brecha Propósitos

Nota: elaboración mediante Microsoft Excel

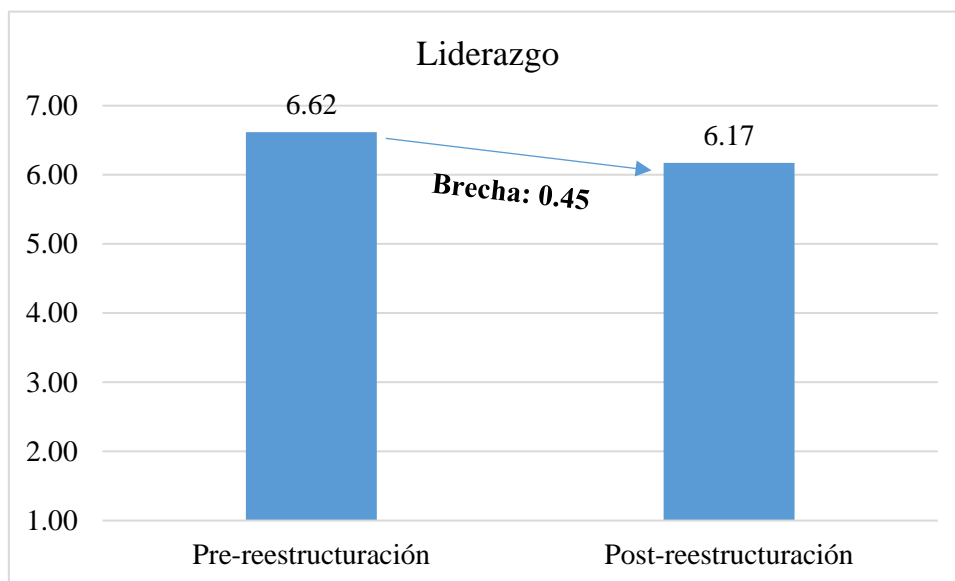
En principio, la dimensión “Propósitos” en consecuencia a la reestructuración organizacional, generó una brecha negativa de 1.51 puntos, porcentualmente se podría explicar como la reducción en un 25.64% del valor inicial.



*Figura 21.* Brecha Estructura

Nota: elaboración mediante Microsoft Excel

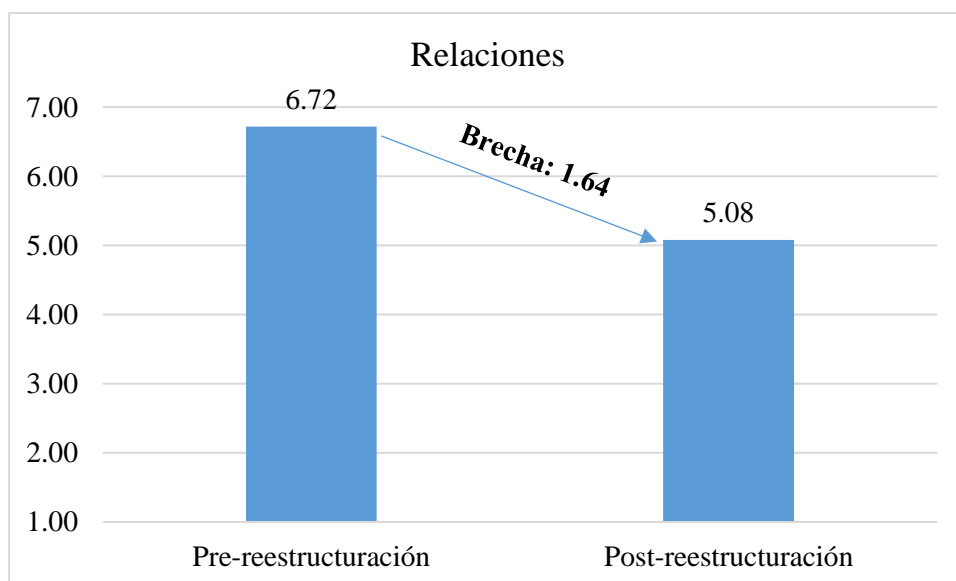
De tal manera, la dimensión “Estructura” en consecuencia a la reestructuración organizacional, generó una brecha negativa de 2.31 puntos, porcentualmente se podría explicar como la reducción de un 40.46% del valor inicial.



*Figura 22. Brecha Liderazgo*

Nota: elaboración mediante Microsoft Excel

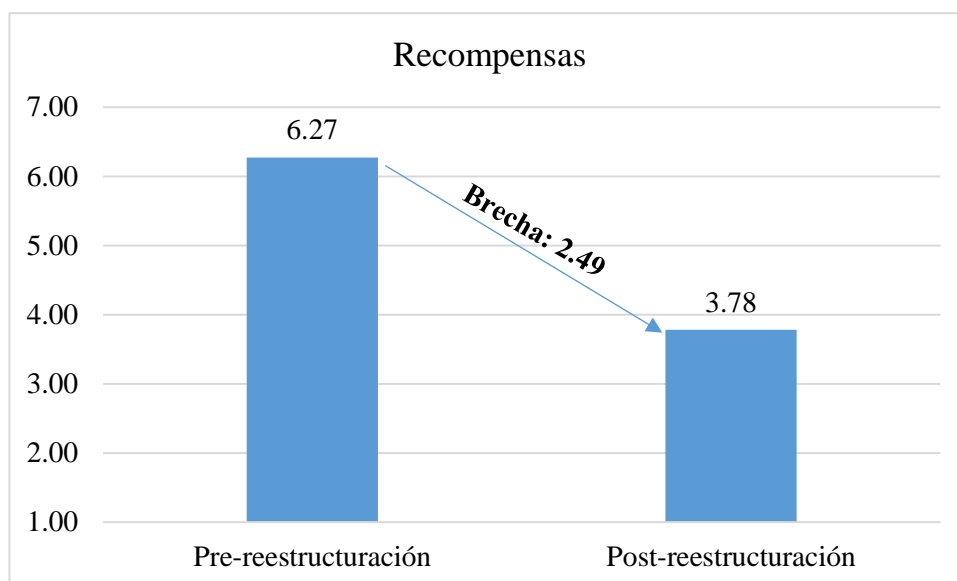
A su vez, la dimensión “Liderazgo” en consecuencia a la reestructuración organizacional, generó una brecha negativa de 0.45 puntos, porcentualmente se podría explicar como la reducción de un 6.8% del valor inicial.



*Figura 23. Brecha Relaciones*

Nota: elaboración mediante Microsoft Excel

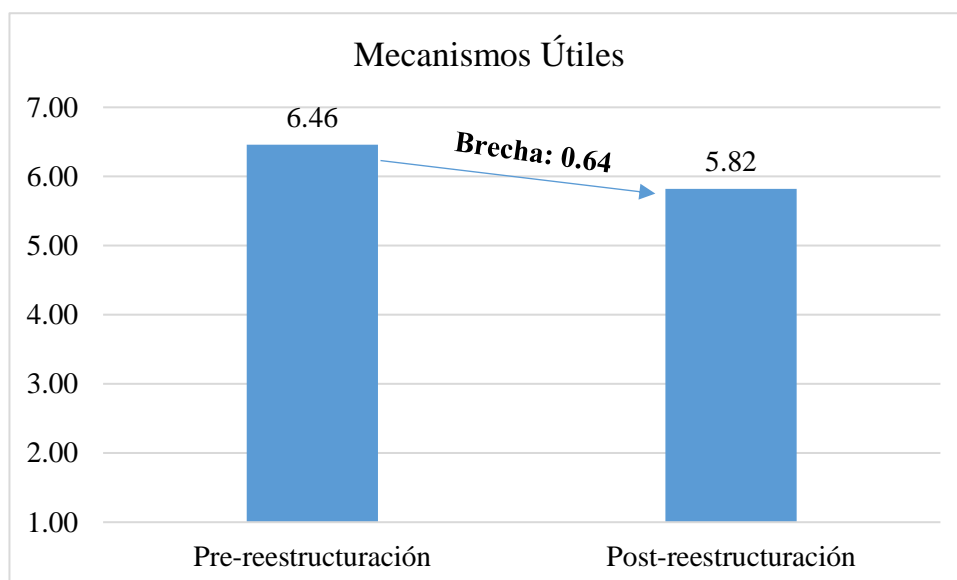
Por otro lado, la dimensión “Relaciones” en consecuencia a la reestructuración organizacional, generó una brecha negativa de 1.64 puntos, porcentualmente se podría explicar como la reducción de un 24.4% del valor inicial.



*Figura 24. Brecha Recompensas*

Nota: elaboración mediante Microsoft Excel

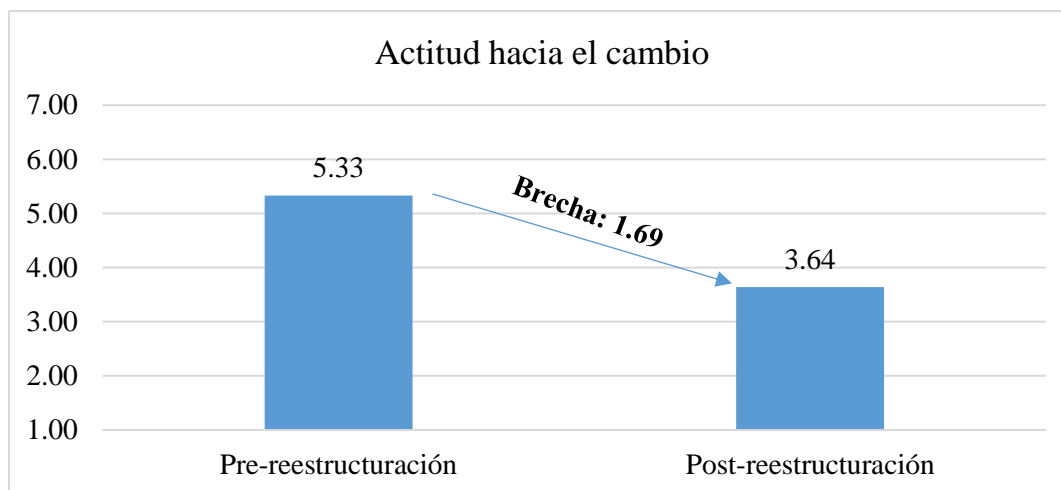
Así mismo, la dimensión “Recompensas” en consecuencia a la reestructuración organizacional, generó una brecha negativa de 2.49 puntos, porcentualmente se podría explicar como la reducción de un 39.71% del valor inicial.



*Figura 25. Brecha Mecanismos Útiles*

Nota: elaboración mediante Microsoft Excel

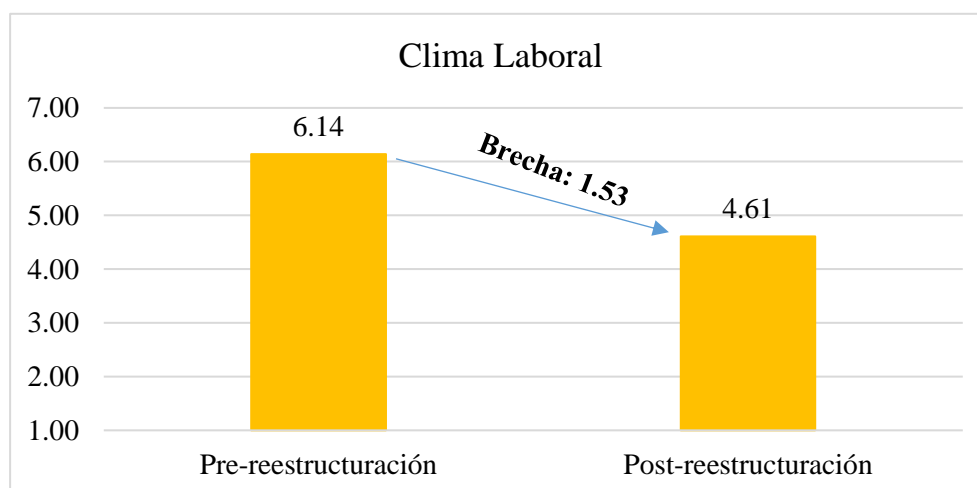
En cuanto a la dimensión “Mecanismos útiles” en consecuencia a la reestructuración organizacional, generó una brecha negativa de 0.64 puntos, porcentualmente se podría explicar como la reducción de un 9.91% del valor inicial.



*Figura 26.* Brecha Actitud hacia el cambio

Nota: elaboración mediante Microsoft Excel

Por último, en cuanto a la dimensión “Actitud hacia el cambio” en consecuencia a la reestructuración organizacional, se generó una brecha de negativa 1.69 puntos, porcentualmente se podría explicar como la reducción de un 31.71% del valor inicial.



*Figura 27.* Brecha General

Nota: elaboración mediante Microsoft Excel

En cuanto a las medias previas y posteriores a la reestructuración respecto al Clima Laboral, se originó una brecha negativa de 1.53 puntos, la cual representa una disminución del 24.92% de la idea o sentimiento general respecto a lo que los colaboradores perciben como un buen ambiente laboral.

Posteriormente se indicará si estas brechas negativas representan alguna diferencia significativa, dicho en otras palabras, confirmar estadísticamente si existió algún cambio

considerable en las percepciones, en consecuencia a la aplicación de la reestructuración organizacional, para esto se utilizó la prueba T de student.

#### 4.5. Correlaciones de muestras emparejadas

En teoría se tiene que, a mayor Sigma, menor será la correlación entre datos, en consecuencia, habrá diferencias en cuanto a las percepciones previas y posteriores a la reestructuración organizacional, a continuación, se detallará las medias generales y por dimensiones.

Tabla 14. *Correlación de muestras emparejadas*

Descripción de medias	Correlación	Sigma
Pre y post reestructuración General	0.175	0.3467
Propósitos pre y post	-0.009	0.9632
Estructura pre y post	-0.040	0.8312
Liderazgo Pre y Post	-0.097	0.6046
Relaciones Pre y Post	-0.212	0.2521
Recompensas pre y post	-0.067	0.7185
Mecanismos útiles pre y post	-0.195	0.2920
Act. Cambio pre y post	0.202	0.2765

Nota: Datos obtenidos IBM SPSS Statistics 25



#### 4.6. Impacto de la reestructuración organizacional en las dimensiones del Clima Laboral

En ámbitos generales, la diferencia de 1.53 puntos en cuanto a las percepciones del CLIMORG posteriores a la reestructuración, denotan una diferencia significativa, esto se comprueba al tener una sigma bilateral  $< 0.05$  puntos. En otras palabras, si hubo afección en cuanto a las percepciones de los colaboradores, como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 15. *Prueba T medias generales*

Descripción de las medias	Diferencia de las medias	Sig. (bilateral)
Clima Pre-reestructuración Clima Post-reestructuración	1.5318	0.0000

Nota: Datos obtenidos IBM SPSS Statistics 25

Comenzando con la dimensión Propósitos, se tiene que, al igual que en términos generales, la diferencia de medias de 1.5 puntos, es significativa, puesto a que es menor a 0.05. Por tanto, se puede afirmar, que las Percepciones de los colaboradores en cuanto al propósito organizacional, se vio afectado en consecuencia a la reestructuración.

Tabla 16. *Prueba T - Propósitos*

Descripción de las medias	Diferencia de las medias	Sig. (bilateral)
Propósito Pre-reestructuración Propósito Post-reestructuración	1.5097	0.000

Nota: Datos obtenidos IBM SPSS Statistics 25

Así mismo, el análisis de la Prueba T según los 5 reactivos de la dimensión Propósitos, confirman lo explicado anteriormente, la existencia de diferencia significativa entre los reactivos previos y posteriores a la reestructuración.

Tabla 17. *Prueba T - Reactivos Propósitos*

Reactivos dimensión Propósitos	Diferencia de las medias	Sig. (bilateral)
Reactivo 1 - Pre y Post	1.4516	0.0000
Reactivo 8 - Pre y Post	1.5484	0.0000
Reactivo 15 - Pre y Post	1.4516	0.0000
Reactivo 22 - Pre y Post	1.5484	0.0000
Reactivo 29 - Pre y Post	1.5484	0.0000

Nota: Datos obtenidos IBM SPSS Statistics 25

A su vez, la dimensión Estructura, tiene una diferencia de medias de 2.3 puntos, que según la prueba T, es significativa, puesto a que la sigma bilateral es menor a 0.05. Por tanto, se confirma, que las percepciones en cuanto a la Estructura, se vio afectada en consecuencia a la reestructuración.

Tabla 18. *Prueba T - Estructura*

Descripción de las medias	Diferencia de las medias	Sig. (bilateral)
Estructura Pre-reestructuración	2.3097	0.000
Estructura Post-reestructuración		

Nota: Datos obtenidos IBM SPSS Statistics 25

Así mismo, el análisis de la Prueba T según los 5 reactivos de la dimensión Estructura, confirman lo explicado anteriormente, la existencia de diferencia significativa entre los reactivos previos y posteriores a la reestructuración.

Tabla 19. *Prueba T - Reactivos Estructura*

Reactivos dimensión Estructura	Diferencia de las medias	Sig. (bilateral)
Reactivo 2 - Pre y Post	2.3548	0.0000
Reactivo 9 - Pre y Post	2.2903	0.0000
Reactivo 16 - Pre y Post	2.1935	0.0000
Reactivo 23 - Pre y Post	2.3548	0.0000
Reactivo 30 - Pre y Post	2.3548	0.0000

Nota: Datos obtenidos IBM SPSS Statistics 25

En cuanto al Liderazgo percibido, existe una diferencia de 0.44 puntos, que es significativa según la prueba T, puesto a que la sigma bilateral es menor a 0.05. En otras palabras, las percepciones en cuanto al Liderazgo, se vio afectada en consecuencia a la reestructuración.

Tabla 20. *Prueba T - Liderazgo*

Descripción de las medias	Diferencia de las medias	Sig. (bilateral)
Liderazgo Pre-reestructuración	0.4452	0.000
Liderazgo Post-reestructuración		

Nota: Datos obtenidos IBM SPSS Statistics 25

Sin embargo, haciendo la prueba T para los 5 reactivos del Liderazgo, se tiene que el reactivo 17, que afirma que “Los esfuerzos de liderazgo de la organización dan como resultado el cumplimiento total de sus propósitos” denotando así una diferencia tendencial. El resto de reactivos sí presenta una sigma bilateral  $<0.05$ .

Tabla 21. *Prueba T - Reactivos Liderazgo*

Reactivos dimensión Liderazgo	Diferencia de las medias	Sig. (bilateral)
Reactivo 3 - Pre y Post	0.4839	0.0002
Reactivo 10 - Pre y Post	0.5806	0.0000
Reactivo 17 - Pre y Post	0.1935	0.0831
Reactivo 24 - Pre y Post	0.4194	0.0003
Reactivo 31 - Pre y Post	0.5484	0.0000

Nota: Datos obtenidos IBM SPSS Statistics 25

Por su lado, la dimensión Relaciones, presenta una diferencia de medias de 1.64 puntos, que es significativa según la prueba T, puesto a que la sigma bilateral es menor a 0.05. Por tanto, las percepciones en cuanto al tipo de Relaciones, se vio afectada en consecuencia a la reestructuración.

Tabla 22. *Prueba T - Relaciones*

Descripción de las medias	Diferencia de las medias	Sig. (bilateral)
Relaciones Pre-reestructuración Relaciones Post-reestructuración	1.6387	0.000

Nota: Datos obtenidos IBM SPSS Statistics 25

Así mismo, el análisis de la Prueba T según los 5 reactivos de la dimensión Relaciones, confirman lo explicado anteriormente, que es la existencia de diferencia significativa entre los reactivos previos y posteriores a la reestructuración.

Tabla 23. *Prueba T - Reactivos Relaciones*

Reactivos dimensión Relaciones	Diferencia de las medias	Sig. (bilateral)
Reactivo 4 - Pre y Post	1.7419	0.0000
Reactivo 11 - Pre y Post	1.3548	0.0000
Reactivo 18 - Pre y Post	1.6774	0.0000
Reactivo 25 - Pre y Post	1.5484	0.0000
Reactivo 32 - Pre y Post	1.8710	0.0000

Nota: Datos obtenidos IBM SPSS Statistics 25

Refiriéndose a la dimensión Recompensas, se tiene que ésta presenta una diferencia de medias de 2.49 puntos, que es significativa según la prueba T, puesto a que la sigma bilateral es menor a 0.05. Por tanto, las percepciones en cuanto al tipo de Recompensas otorgadas a los colaboradores, se vio afectada en consecuencia a la reestructuración.

Tabla 24. *Prueba T - Recompensas*

Descripción de las medias	Diferencia de las medias	Sig. (bilateral)
Recompensas Pre-reestructuración Recompensas Post-reestructuración	2.4903	0.000

Nota: Datos obtenidos IBM SPSS Statistics 25

Así mismo, el análisis de la Prueba T según los 5 reactivos de la dimensión Recompensas, confirman la existencia de una diferencia significativa entre los reactivos previos y posteriores a la reestructuración, puesto a que todos éstos son menores a 0.05 (Sigma bilateral).

Tabla 25. *Prueba T - Reactivos Recompensas*

Reactivos dimensión Recompensas	Diferencia de las medias	Sig. (bilateral)
Reactivo 5 - Pre y Post	2.2903	0.0000
Reactivo 12 - Pre y Post	2.9032	0.0000
Reactivo 19 - Pre y Post	2.9677	0.0000
Reactivo 26 - Pre y Post	2.5806	0.0000
Reactivo 33 - Pre y Post	1.7097	0.0000

Nota: Datos obtenidos IBM SPSS Statistics 25

En tanto a la dimensión Mecanismos Útiles, se tiene que ésta presenta una diferencia de medias de 0.64 puntos, que es significativa según la prueba T, puesto a que la sigma bilateral es menor a 0.05. Por tanto, las percepciones en cuanto a las utilidades de los mecanismos presentes en la organización, se vieron afectados en consecuencia a la reestructuración.

Tabla 26. *Prueba T - Mecanismos Útiles*

Descripción de las medias	Diferencia de las medias	Sig. (bilateral)
Mec. Útiles Pre-reestructuración Mec. Útiles Post-reestructuración	0.6387	0.000

Nota: Datos obtenidos IBM SPSS Statistics 25

Así mismo, y aunque la diferencia de medias no llegue a la unidad (0.5-0.9), todos los reactivos de la dimensión Mecanismo Útiles, presentan una diferencia significativa en consecuencia a la reestructuración, puesto a que todos éstos poseen sigmas bilaterales menores a 0.05.

Tabla 27. *Prueba T - Reactivos Mec. Útiles*

Reactivos dimensión Mec. Útiles	Diferencia de las medias	Sig. (bilateral)
Reactivo 6 - Pre y Post	0.5806	0.0004
Reactivo 13 - Pre y Post	0.3871	0.0082
Reactivo 20 - Pre y Post	0.7097	0.0000
Reactivo 27 - Pre y Post	0.5484	0.0000
Reactivo 34 - Pre y Post	0.9677	0.0000

Nota: Datos obtenidos IBM SPSS Statistics 25

Por último, hablado de la dimensión Actitud hacia el Cambio, se tiene que ésta presenta una diferencia de medias de 1.69 puntos, que es significativa según la prueba T, puesto a que la sigma bilateral es menor a 0.05. En consecuencia, los colaboradores perciben que tanto la organización como ellos, se rehúsan o tienen aversión al cambio.

Tabla 28. *Prueba T - Actitud hacia el cambio*

Descripción de las medias	Diferencia de las medias	Sig. (bilateral)
Act. cambio Pre-reestructuración Act. cambio Post-reestructuración	1.6903	0.000

Nota: Datos obtenidos IBM SPSS Statistics 25

Por ende, el análisis de la Prueba T para los 5 reactivos de la dimensión Actitud hacia el cambio, confirman la existencia de una diferencia significativa entre los reactivos previos y posteriores a la reestructuración, puesto a que todos éstos son menores a 0.05 (Sigma bilateral).

Tabla 29. *Prueba T - reactivos Act. Cambio*

Reactivos dimensión Act. Cambio	Diferencia de las medias	Sig. (bilateral)
Reactivo 7 - Pre y Post	1.4516	0.0000
Reactivo 14 - Pre y Post	1.3226	0.0000
Reactivo 21 - Pre y Post	2.1613	0.0000
Reactivo 28 - Pre y Post	1.7742	0.0000
Reactivo 35 - Pre y Post	1.7419	0.0000

Nota: Datos obtenidos IBM SPSS Statistics 25

## Discusión

El fin de la presente investigación trató el hecho de determinar si la implementación de la reestructuración organizacional afectó al clima laboral en una central hidroeléctrica, así mismo, se planteó determinar cómo era el Clima Laboral previo y posterior a la reestructuración organizacional; por último, se pretende probar que existe diferencias negativamente significativas entre las percepciones previas y posteriores de las dimensiones tales como el Propósito organizacional, Estructura del trabajo, Liderazgo, Relaciones interpersonales, Recompensas organizacionales, Mecánicas Útiles y Actitud hacia el cambio.

Ceballos (2006), determinó que la reestructuración administrativa no afectó al Clima Laboral en los colaboradores de una empresa colombiana, esto debido principalmente porque la reestructuración no conllevó a medidas radicales sobre varios aspectos organizacionales, tales como la reducción de personal, el aumento de carga laboral, rediseño de la estructura de trabajo, entre otros; la única modificación presente en dicho estudio fueron los puestos administrativos. Así mismo, numerosas investigaciones del Clima Laboral en organizaciones de características similares a la del presente estudio, denotan que, en ámbitos donde no existen conflictos relacionados a reestructuración y todos los cambios que éste conlleva, existe un Clima Laboral favorable (Acosta y Venega, 2010; Figueroa, Arrieta, Moreno, Gonzales y otros investigadores, 2013; Peña, Díaz y Olivares, 2015), tal y como se denota en el presente estudio en las Medias Pre-Reestructuración (Figura 1).

Lee y Teo (2005), en su investigación en la cual estudiaron el Impacto que tiene la Reestructuración Organizacional en la Confianza y la Satisfacción Laboral, demostraron que los cambios que se introducen en una reestructuración organizativa afectan el bienestar socio-psicológico de los miembros de la organización dado el potencial de incertidumbre que puede acompañar dichos cambios, además que, los colaboradores en un contexto posterior a la reestructuración son comprensiblemente cautelosos sobre sus roles dentro de ella. Dicho esto, en las Medias Post-Reestructuración y la Prueba T (Figura 10 y Tabla 17 respectivamente) confirma lo estipulado por Lee y Teo, puesto que tanto las percepciones previas y posteriores del constructo Clima Laboral, como las dimensiones presentes en el mismo, poseen diferencias negativamente significativas, ratificando así la afeción en las mismas en consecuencia a la reestructuración organizacional.

Respecto a las percepciones en cuanto a los Propósitos, Relaciones y Liderazgo posteriores a la reestructuración organizacional, en las Brechas Post reestructuración de Propósitos, Relaciones



y Liderazgo (Figura 20, 22 y 23 respectivamente), se comprueba que las medias posteriores son inferiores a las que solía desarrollarse previo a la reestructuración, esto debido a la reducción masiva de personal que se dio en la central hidroeléctrica. La reducción del personal en consecuencia a una reestructuración organizacional tiende a ocasionar consecuencias negativas tanto para los colaboradores como para sus organizaciones (Olson & Tetrick, 1988). En principio, los empleados sufren una disminución en cuanto a percepciones de bienestar y satisfacción laboral (Ashford, Lee & Bobko, 1989), así mismo, los empleados que experimentan una reducción de personal presentan niveles significativamente más altos de estrés relacionado con el trabajo (Tombaugh y White, 1990). Mientras más insatisfechos están los colaboradores respecto al entorno laboral, menos estarán comprometidos con la organización y los propósitos organizaciones (Davy, Kinicki y Scheck, 1991). Todo lo mencionado comprueba, refuerza y da más sentido a los datos obtenidos en la Prueba T para Propósitos, Relaciones y Liderazgo (Tablas 18, 22 y 25 respectivamente), donde se demuestra la afeción causada por la reestructuración organizacional presente en dichas dimensiones.

En tanto a la dimensión Estructura, las percepciones posteriores a la reestructuración organizacional denotan medias inferiores a las que solían tener, tal y como se muestran en las Brechas de Estructura Organizacional (Figura 21). Situaciones donde se aumenta la carga laboral tienden a perjudicar el buen desarrollo y bienestar organizacional por parte de los colaboradores (Shabbir & Naqvi, 2017). Esto se denota en lo presentado en la Prueba T de Estructura (Tabla 20), en el cual se presenta que las percepciones actuales en cuanto a la estructura de trabajo son significativamente negativas respecto a las previas. Respecto a la dimensión que trata las Recompensas Organizacionales posteriores a la reestructuración, presenta en la Brechas de dicha dimensión (Figura 24) medias inferiores a lo que solía presentarse en ámbitos previos a la reestructuración, además de poseer una diferencia negativamente significativa como se muestra en la Prueba T de Recompensas (Tabla 26). Los incentivos monetarios sirven como alicientes para que los colaboradores desarrollen adecuadamente sus labores organizacionales, y, por tanto, las reducciones de los mismos sugieren una mayor sensación de conflicto entre los colaboradores, afectando principalmente a la moral y los ánimos del desarrollo normal de sus actividades (Kube, Maréchal & Puppe, 2010).

Por último, la dimensión que trata la Actitud hacia el cambio percibida por los colaboradores, se obtuvo existen brechas negativas respecto a las percepciones previas a la reestructuración, tal y como se muestra en la Figura 26. Situaciones en donde la organización se vea forzada a cambiar o reestructurar, tienden a crear mayores sensaciones de incertidumbre respecto al

ámbito donde laboran los colaboradores, reduciéndose así la positividad hacia el cambio organizacional (Vakola & Nikolau, 2005). Por tanto, no es de extrañarse que los resultados presentados en la Prueba T de Actitud hacia el Cambio (Tabla 30), denoten que las percepciones posteriores a la reestructuración organizacional son significativamente negativas.

## V. Conclusiones

La implementación de la reestructuración organizacional afectó al clima laboral presente en los colaboradores de Orazul Energy, sede Carhuaquero. Esto evidenciado, principalmente, por la negativa en cuanto a las percepciones actuales respecto al Clima Laboral previos, confirmando y validando así, la hipótesis que se planteó en el presente estudio.

Se determinó que la percepción previa a la reestructuración organizacional se mostraba de manera positiva y en armonía entre los colaboradores, sin embargo, y posterior a la reestructuración, estas percepciones decayeron significativamente, indicando así que los colaboradores no están en favor en cuanto al bienestar y el ambiente laboral donde los colaboradores laboran. La razón de ello se debe a que la reestructuración trajo consigo cambios que alteraron el bienestar conseguido en la antigua empresa.

Se constató la existencia de diferencia significativamente negativa en los Propósitos y Estructura organizacionales posteriores a la reestructuración, debido principalmente a los cambios realizados respecto a las normativas y metas organizacionales en consecuencia de la pérdida de todas las normas internacionales que había conseguido Duke Energy, haciendo así que exista una división de trabajo ineficiente, debido a la sobrecarga laboral, además de sensaciones confusas en cuanto al propósito y prioridades organizativas.

Se identificó la presencia de diferencia significativamente negativa en cuanto al Liderazgo y Relaciones Organizacionales, esto debido a la carga que tuvieron que dirigir los líderes de cada unidad para compensar las sensaciones conflictuadas en los colaboradores debido a los despidos masivos realizados al momento de la reestructuración.

Se identificó la presencia de diferencia significativamente negativa en las Recompensas otorgadas posteriores a la reestructuración, esto en consecuencia por la reducción de las utilidades y salario que solían percibir los colaboradores, que además hizo que disminuyan los aportes a las AFP y CTS, generando percepciones de insatisfacción respecto a lo que solían recibir.

Se determinó la presencia de diferencia significativamente negativa en los Mecanismos Útiles y Actitud hacia el Cambio posteriores a la reestructuración; derivado por la inclusión de modelos o mecanismos que permitan que la organización se siga adaptando a las últimas tendencias de información, ocasionando así nuevas capacitaciones para familiarizarse y adaptarse con las mismas, y, por tanto, ocasionando aversión al cambio.

El presente trabajo no tuvo ningún inconveniente, tanto desde el planteamiento y rediseño de algunos de los ítems del instrumento de recolección de datos, la aplicación del mismo y la interpretación de los resultados obtenidos. Hubo total apoyo por parte de la empresa al momento de realizar la entrevista telefónica y las consultas vía correo electrónico. Gracias a éstas se pudo conocer la realidad expuesta sobre los cambios notorios presentados en la empresa. El presente trabajo pudo determinar que estos cambios, sí afectaron el bienestar percibido por los colaboradores al momento de desarrollar sus actividades laborales.

## **VI. Recomendaciones**

En aspectos relacionados a los resultados de la presente investigación, se sugiere realizar actividades que fomenten la integración organizacional, tal es el caso de talleres vivenciales y/o dinámicas que permitan la interacción entre colaboradores, fomentando así el compañerismo y mejorar las relacionales entre los colaboradores. Esta sugerencia nace debido a que los miembros de la empresa se han visto afectados por los despidos masivos, y la vulnerabilidad e incertidumbre que esto generó en ellos y las relaciones interpersonales que formaron previamente.

Por otra parte, se debería fomentar más el sentido de pertenencia respecto a la empresa, uno de los resultados de la presente investigación es el hecho que los colaboradores no se sienten muy identificados con los propósitos organizacionales, por tanto, se recomienda celebrar los logros colectivos e individuales, séase con un bono y/o premio, como también un reconocimiento verbal. Además, se sugiere flexibilizar la carga laboral en el trabajo, mediante la delegación de funciones y respetando la estructura organizacional preestablecida, promoviendo así que no se caiga en la monotonía laboral.

Así mismo, sería ideal realizar capacitaciones continuas respecto a las nuevas herramientas y mecanismos implementados en la empresa. La aversión al cambio y el hecho de estar acostumbrado a un solo método y forma de realizar tus labores, puede ser un tema difícil para los colaboradores, el aprendizaje continuo y la retroalimentación respecto a las dudas e inconvenientes relacionados con los nuevos mecanismos generaría un uso más efectivo de los mismos, haciendo así que los colaboradores se sientan familiarizados con los nuevos sistemas integrados.

En tanto al aspecto académico y las variadas ramificaciones que podrían partir de esta investigación, se recomienda realizar estudios y/o investigaciones que traten de vincular la aficción que genera la reestructuración organizacional respecto a otras realidades psicosociales, como Satisfacción laboral, Productividad, Intención de rotación laboral o Compromiso Organizacional, puesto que, junto al Clima Laboral, son aspectos de vital importancia para el buen desarrollo dentro de cualquier organización.

## VII. Lista de referencias

- Acosta, B y Venegas, C. (2011). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. *Revista de Investigación en Psicología*, [S.l.], v. 13, n. 1, p. 163-172, mar. ISSN 1609-7475.
- Ali, W., Romero, I., Vizcaíno, C., y Ceballos, G. (2012). Estudio del clima organizacional en una empresa prestadora de servicio de vigilancia y seguridad privada. *Clio America*, 6(11), 99-122.
- Arias, M. (2004). Factores del clima organizacional influyentes en la satisfacción laboral de enfermería concerniente a los cuidados intensivos neonatales del Hospital Nacional de Niños. *Enfermería en Costa Rica*. 2005; 28(1):23-7
- Ashford, S., Lee, C., & Bobko, P. (1989). Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32, 803-829.
- Ceballos, A. Impacto de la reestructuración administrativa realizada durante el año 2004 en el clima organizacional de la alcaldía de Santa Marta (2006). *Duazary: Revista Internacional de Ciencias de la Salud*, [S.l.], v. 3, n. 1, p. 4 - 9, feb. 2006. ISSN 2389-783X.
- Ceballos, K. y Ceballos, G. (2008). Diagnóstico del clima organizacional en una empresa de producción de aceite de palma africana de la ciudad de santa marta 2006. *Clio America*, 2(3), 111-121.
- Chiavenato, A. (2011). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. Brasil: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, A. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México, DF: McGraw-Hill Interamericana
- Cota, J. Método para evaluar el clima organizacional del área Docente de un centro de bachillerato tecnológico de cd. Obregón, Sonora. *Revista Digital FCE*, 5(10), 2017
- Davy, J., Kinicki, A., & Scheck, C. (1991). Developing and testing a model of survivor responses to layoffs. *Journal of Vocational Behavior*, 38, 302-317.
- Del Toro, J., Granados, Salazar, M. y Gómez, J. (2011). Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería. *CLIO AMERICA*, 5(10), 204-227
- De Vellis, R. (1991). *Scale Development. Theory and Applications*. Newbury Park, Calif: Sage.

- Díaz, G, Peña C, Samaniego. (2015). Clima Organizacional. Diagnóstico Del Clima Organizacional Promotor De Estrategias Gerenciales En Las Pequeñas Empresas De La Industria Metal-Mecánica. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, v. 8 (5) p. 15-24
- Figueroa E, Arrieta D, Moreno H, Gonzales M, et al. (2013). La Percepción Del Clima Organizacional En El Personal De Producción De Un Ejido Forestal En México. *Revista Global de Negocios*, Vol. 1 (2) pp. 81-89, 2013.
- Freire M., Talamini E., Oliveira L. (2011). Diagnóstico do clima organizacional utilizando a matriz de importância-desempenho: aplicação em uma pequena empresa do agronegócio. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v.5, n.1, p.20-35.
- García B, Rodriguez L, Banda H, et atl. Clima Organizacional. El Caso De Estudio: La Hacienda La Chonita En Cunduacán, Tabasco, México (2017). *Revista Global de Negocios*, v. 5 (5) p. 75-86.
- García, R., Hernández, J., González, E. y Polo, D. (2017). Asociación del clima organizacional y la satisfacción laboral en empresas de servicios. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 10 (1), 37-48
- Grados, A. (2016). Reconocerán esfuerzos por mejorar el clima laboral. 06 de abril 2018, de El Peruano Sitio web: <http://www.elperuano.com.pe/noticia-reconoceran-esfuerzos-mejorar-clima-laboral-48196.aspx>
- Iglesias, A. & Sánchez, Z. (2015). An Overview of the Organizational Climate. *MediSur*, 13(3), 455-457.
- Kube, S., Maréchal M., & Puppe C. (2010). Do Wage Cuts Damage Work Morale? Evidence from a Natural Field. Institute for Empirical Research in Economics. University of Zurich ISSN 1424-0459.
- Lee, G., & Teo, A. (2005). Organizational Restructuring: Impact on Trust and Work Satisfaction. *Asia Pacific Journal of Management*, 22(1), 23–39.
- Lopez, E. (2013). Reestructuración Organizacional E Implementación De Dotación De Personal Para La Municipalidad De Esquipulas, Chiquimula (Tesis De Graduación). Universidad De San Carlos De Guatemala, México
- Lozano, J, Chacón, S, Sanduvete, S y Pérez, J. (2013). Principales componentes del clima laboral en el servicio de urgencias de una organización sanitaria: un abordaje cualitativo. *Acción Psicológica*, 10(2), 101-114.
- McClelland, D & Boyatzis, R. (1982). Leadership Motive and Long-Term Success in Management, *Journal of Applied Psychology*, pp 737-743

- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw Hill.
- Mercado, P. y Toro, F. (2008). Análisis comparativo del clima organizacional en dos universidades públicas de Latinoamérica. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 27(1), 5-15.
- MINSA. (2011). Metodología para el Estudio del Clima Organizacional. 06 abril 2018, de MINSA Sitio web: [http://www.minsa.gob.pe/dgsp/documentos/decs/2012/RM468\\_2011MINSA.pdf](http://www.minsa.gob.pe/dgsp/documentos/decs/2012/RM468_2011MINSA.pdf)
- Navarro, L. y Rosellón, J. (2011). Medición del clima organizacional en empresa carbonera de la ciudad de santa marta 2010. *Psicogente*, 14(25)
- Olson, D. A., & Tetrick, L. E. (1988). Organizational Restructuring. *Group & Organization Studies*, 13(3), 374–388.
- Palma, S. (2004). Escala Clima Laboral CL- SPC.
- Peña, M., Díaz, G. y Olivares, M. (2015). Diagnóstico del clima organizacional promotor de estrategias gerenciales en las pequeñas empresas de la industria metal-mecánica. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8 (5), 15-24
- Ramos, D. (2012). El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelo de abordaje. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Escuela de Ciencias Sociales Artes y Humanidades, Programa de Psicología.
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393.
- Shabbir, B., & Naqvi, R. (2017). Impact of Workload and Job Complexity on Employee Job Performance with the Moderating Role of Social Support and Mediating Role of Job Stress: A Study of Travel agencies in Rawalpindi, Islamabad and AJK. *Journal of Accounting & Marketing*, 6:1.
- Spring. (2018). ¿Qué es la reestructuración organizacional?. 9 de abril 2018, de Cuida tu dinero Sitio web: <https://www.cuidatudinero.com/13160693/que-es-la-reestructuracion-organizacional>
- Tombaugh, J. R., & White, L. P. (1990). Downsizing: An empirical assessment of survivors perceptions in a postlayoff environment. *Organization Development Journal*, 8(2), 32-43.
- Toro J, Salazar M, Gómez J. (2011). Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería. *CLIO América*, Vol. 5, N°. 10, 2011



- Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change. *Employee Relations*, 27(2), 160–174.
- Varela, O., Puhl, S. & Izcurdia, M. (2013). Clima laboral y mobbing. *Anuario de investigaciones*, 20(2), 23-26
- Vega J., Rodriguez E, Montoya A. (2012). Metodología de evaluación del clima organizacional a través de un modelo de regresión logística para una universidad en Bogotá, Colombia *Revista CIFE: Lecturas de Economía Social*, ISSN-e 2248-4914, Vol. 14, N°. 21, 2012
- Weisbord, M. (1976). Organizational diagnosis: six places to look for trouble with or without a theory. *Group & Organizational Studies*. Vol. 1 No.4,pp. 430-47.
- Wright, P. (1989). Motivation and job satisfaction. In C. Molander (Ed.), *Human resource management*. Lund, Sweden: Studentlitteratur.

## VIII. Anexos

### Anexo 1. Cuestionario aplicado en la prueba piloto

N°	Ítems	1	2	3	4	5	6	7
1	Las metas de esta organización están claramente establecidas.							
2	La división del trabajo de esta organización es flexible.							
3	Mi supervisor inmediato apoya y respalda mis esfuerzos.							
4	Mi relación con mi jefe es armoniosa.							
5	Mi trabajo me ofrece la oportunidad de crecer como persona.							
6	Mi supervisor inmediato tiene ideas que son útiles para mí y mi grupo de trabajo.							
7	Esta organización no se resiste al cambio.							
8	Estoy de acuerdo con los objetivos establecidos de mi unidad de trabajo.							
9	La división del trabajo de esta organización le ayuda a progresar.							
10	Las normas de liderazgo de esta organización le ayudan a progresar.							
11	Puedo siempre hablar con alguien en el trabajo si tengo un problema relacionado con el trabajo.							
12	La escala de pagos y prestaciones de esta organización trata en forma equitativa a cada empleado.							
13	Tengo la información que necesito para hacer un buen trabajo.							
14	Esta organización no está introduciendo suficientes nuevas políticas y procedimientos.							
15	Entiendo el propósito de esta organización.							
16	La manera en la cual las tareas de trabajo están es lógica.							
17	Los esfuerzos de liderazgo de la organización dan como resultado el cumplimiento total de sus propósitos.							
18	La relación con los miembros de mi grupo de trabajo es amigable y profesional.							
19	En esta organización existe la oportunidad de ascender.							
20	Esta organización tiene un mecanismo adecuado de unión y de auto-integración.							
21	A esta organización le beneficia el cambio.							
22	Las prioridades de esta organización son entendidas por sus empleados.							
23	La estructura de mi unidad de trabajo está bien diseñada.							
24	Está claro para mí cuando mi jefe está intentando guiar mi esfuerzo de trabajo.							

25	He establecido las relaciones que necesito para hacer mi trabajo de manera apropiada.							
26	El salario que recibo es proporcional al trabajo que realizo.							
27	Otras unidades de trabajo son serviciales a mi unidad de trabajo cuando es solicitada ayuda.							
28	Puedo decidir cómo completar y realizar mi trabajo de vez en cuando.							
29	Deseo menos opiniones al momento de decidir mis metas de unidad de trabajo.							
30	La división del trabajo de esta organización ayuda en sus esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales.							
31	Entiendo los esfuerzos de mi jefe para influenciarme a mí y a los otros miembros de mi unidad de trabajo.							
32	No hay evidencia de que esta organización tenga conflictos sin resolver.							
33	Todas las tareas a ser realizadas están relacionadas con incentivos.							
34	Los esfuerzos de planeación y control de esta organización son favorables para el crecimiento y desarrollo de la empresa.							
35	Esta organización es capaz de actualizarse y mejorar.							

**Anexo 2. Cuestionario aplicado en Orazul Energy (masivo pre y post)**

N°	Ítems	1	2	3	4	5	6	7
1	Las metas de esta organización están claramente establecidas.							
2	La división del trabajo de esta organización es flexible.							
3	Mi supervisor inmediato apoya y respalda mis esfuerzos.							
4	La relación que tengo con mi jefe es agradable y armoniosa.							
5	Mi trabajo me ofrece la oportunidad de crecer como persona.							
6	Mi supervisor inmediato tiene ideas que son útiles para mí y mi grupo de trabajo.							
7	Afortunadamente, esta organización no se resiste al cambio.							
8	Estoy de acuerdo con los objetivos establecidos de mi unidad de trabajo.							
9	La manera en que se ha formado las unidades trabajo en esta organización es favorable para el cumplimiento de sus objetivos.							
10	Las normas de liderazgo presentes en la organización, permiten o ayudan a que esta organización progrese y mejore.							
11	Puedo siempre hablar con alguien en el trabajo si tengo un problema relacionado con el trabajo.							
12	La escala de pagos y beneficios laborales de esta organización trata en forma equitativa a cada empleado.							
13	Tengo la información que necesito para hacer un buen trabajo.							
14	Desafortunadamente, esta organización no está introduciendo nuevas políticas y procesos organizacionales.							
15	Entiendo el propósito de esta organización.							
16	La manera en la cual las tareas de trabajo están planteadas, es lógica.							
17	Los esfuerzos de liderazgo de la organización dan como resultado el cumplimiento total de sus propósitos.							
18	La relación con los miembros de mi grupo de trabajo es amigable y profesional.							
19	En esta organización existe la oportunidad de ascender.							
20	Esta organización tiene mecanismos adecuados que permiten la unión entre otras unidades de trabajo.							
21	A esta organización le beneficia el cambio.							
22	Las prioridades de esta organización son entendidas por sus empleados.							
23	La estructura de mi unidad de trabajo está bien diseñada.							
24	Está claro para mí cuando mi jefe está intentando guiar mi esfuerzo de trabajo.							

25	He establecido las relaciones que necesito para hacer mi trabajo de manera apropiada.							
26	El salario que recibo es proporcional al trabajo que realizo.							
27	Otras unidades de trabajo son serviciales a mi unidad de trabajo cuando es solicitada ayuda.							
28	Puedo decidir cómo completar y realizar mi trabajo de vez en cuando.							
29	Deseo menos opiniones al momento de decidir mis metas de unidad de trabajo.							
30	La división del trabajo de esta organización ayuda en sus esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales.							
31	Entiendo los esfuerzos de mi jefe para influenciarme a mí y a los otros miembros de mi unidad de trabajo.							
32	Felizmente no hay evidencia de conflictos sin resolver en esta organización.							
33	La empresa procura incentivar a sus colaboradores para que se desarrollen todas las tareas pendientes.							
34	Los esfuerzos de planeación y control de esta organización son favorables para el crecimiento y desarrollo de la empresa.							
35	Esta organización es capaz de actualizarse y mejorar.							

**Anexo 3: Carta de Presentación – USAT y aceptación de la empresa Orazul Energy Perú.**



Chiclayo, 13 de junio de 2018

**Carta N° 087-2018-USAT-EADM**

**Señor  
Fernando Gómez Coello  
Jefe de Recursos Humanos - Orazul Energy Perú S.A.  
Presente.-**

**Asunto:** Solicito permitir acceso a estudiante para recopilación de Información para trabajo de Investigación.

Es grato dirigirme a usted para expresarle el cordial saludo a nombre de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, y a la vez manifestar que el estudiante de nuestra institución requiere solicitar información para facilitar el desarrollo de su trabajo de investigación que lleva por título **“ANÁLISIS DE LA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL CLIMA LABORAL EN ORAZUL ENERGY, SEDE CARHUAQUERO.”**.

En ese sentido, me permito presentar al estudiante del VIII ciclo de la Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Empresariales:

Código: 122CV35861 Nombre: Julio Diosdado Valencia Ríos

Por lo que solicito a Usted brindarle su apoyo para la realización de sus objetivos.

Sin otro particular y agradeciendo la atención que brinde a la presente, hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de consideración y estima.

Atentamente,



ESCUELA DE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Valeria Tamara Llontop Hernández  
Directora (e)  
Escuela Administración de Empresas**



Orazul Energy Perú S.A.  
Doniso Dorteano 144, piso 19  
San Isidro, Lima 27  
Central Telefónica: 511-615-4600

Lima, 14 de junio del 2018

Señores  
**Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo**  
Presente

Atención: Lic. Valeria Tamara Llontop Hernández

Por medio de la presente, me es grato saludarla y confirmar nuestro apoyo para que el señor Julio Diosdado Valencia Ríos pueda realizar su trabajo de investigación **"ANÁLISIS DE LA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL CLIMA LABORAL EN ORAZUL ENERGY, SEDE CARHUAQUERO"**. Cabe mencionar que en todo el proceso de la investigación del alumno debe recalcar, en caso contacte a nuestros empleados, que este trabajo de investigación no tiene relación alguna con nuestra empresa y es totalmente independiente de las gestiones de Recursos Humanos de Orazul Energy Perú S.A.

Atentamente,



FERNANDO GÓMEZ COELLO  
Jefe de Recursos Humanos  
ORAZUL ENERGY PERU S.A.

*Carta de presentación hacia COBRA PERU S.A. y aceptación (prueba piloto)*



Chiclayo 05 de setiembre de 2018

**Carta N° 107-2018-USAT-EADM**

**Señorita  
Diana Mundaca Quiroz  
Administradora de Cobra Perú S.A  
Presente.-**

**Asunto:** Solicito permitir acceso a estudiante para recopilación de información para trabajo de investigación.

Es grato dirigirme a usted para expresarle el cordial saludo a nombre de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, y a la vez, manifestar que el estudiante de nuestra institución requiere solicitar información para facilitar el desarrollo de su trabajo de investigación que lleva por título **“IMPACTO DE LA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL CLIMA LABORAL DE ORAZUL ENERY, SEDE CARHUAQUERO.**

En ese sentido, me permito presentar al estudiante del IX ciclo de la Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Empresariales:

Código: 122CV35861

Nombre: **VALENCIA RIOS JULIO DIOSDADO**

Por lo que solicito a Usted brindarle su apoyo para la realización de sus objetivos.

Sin otro particular y agradeciendo la atención que brinde a la presente, hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de consideración y estima.



Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Valeria Llontop', is placed over the printed name of the signatory.

**Lic. Valeria Tamara Llontop Hernández  
Directora (e)**



**COBRA PERÚ, S.A.**Calle Amador Merino Reyna 267  
San Isidro - Lima - PerúTel.: +51 - 1-2306800  
www.grupocobra.com

## CARTA DE CONSENTIMIENTO

Reque, 27 de Setiembre del 2018

Señores:

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

Escuela de Administracion de Empresas

**Asunto:** Consentimiento a estudiante para recopilar información.

Por medio de la presente, aceptamos que el estudiante VALENCIA RIOS JULIO DIOSDADO recopile la información necesaria para su trabajo de investigación, la misma que debe ser únicamente la compilada en las encuestas realizadas a una parte de nuestro personal y entrevista al personal de recursos humanos de nuestra representada.

Adjuntamos a la presente, quince encuestas recopiladas, las cuales deben ser destinadas a fines netamente educativos.

Sin otro particular, reconocemos su labor educativa hacia los estudiantes de la región y el impulso de la interacción universidad-empresa.

Cordialmente,

---

Diana Mundaca Quincoz

Administrador O&M Plantas RFE / CTR

COBRA PERU S.A.

#### Anexo 4. Fiabilidad de dimensiones con el Alfa de Cronbach menores a 0.7

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.663	5

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
REC1	25.26	2.598	0.429	0.618
REC2	24.81	2.161	0.491	0.576
REC3	24.90	1.957	0.644	0.497
REC4	24.71	1.880	0.742	0.449
REC5	25.74	2.865	-0.003	0.819

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.686	5

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
REL1	20.29	1.880	0.675	0.539
REL2	19.97	1.632	0.606	0.550
REL3	20.32	2.159	0.480	0.624
REL4	20.19	1.761	0.640	0.539
REL5	20.77	2.847	-0.068	0.819

#### Anexo 5. Normalidad de datos

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
APROMGEN	0.124	31	,200*	0.946	31	0.120
BPROMGEN	0.138	31	0.138	0.969	31	0.497

## Anexo 6. Correlaciones de muestras emparejadas

	Correlaciones de muestras		
	N	Correlación	Sig.
APROMGEN & BPROMGEN	31	0.175	0.347
APROMPRO & BPROMPRO	31	-0.009	0.963
APROMESTR & BPROMESTR	31	-0.040	0.831
APROMLID & BPROMLID	31	-0.097	0.605
APROMREL & BPROMREL	31	-0.212	0.252
APROMREC & BPROMREC	31	-0.067	0.718
APROMMECU & BPROMMECU	31	-0.195	0.292
APROMCAM & BPROMCAM	31	0.202	0.277

## Anexo 7. Prueba T

### Análisis por reactivos

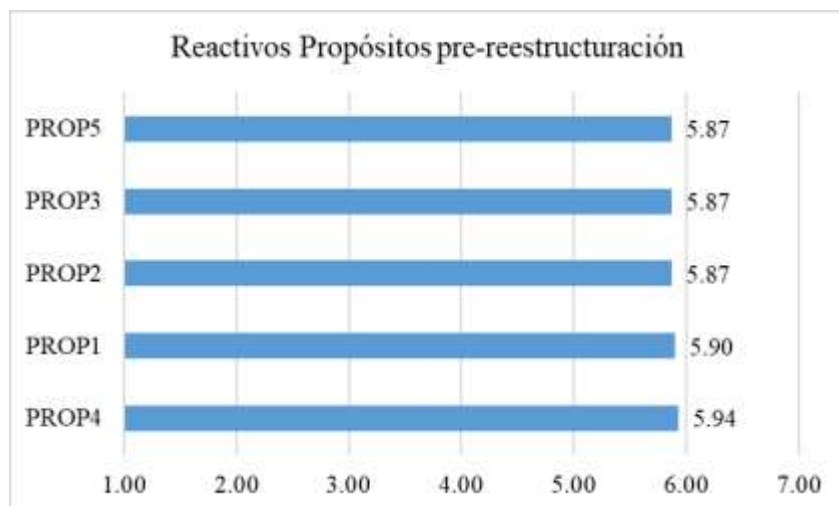
	Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
				Inferior	Superior			
PROP1 - PROP1D	1.452	0.675	0.121	1.204	1.699	11.970	30	0.000
PROP2 - PROP2D	1.548	0.675	0.121	1.301	1.796	12.768	30	0.000
PROP3 - PROP3D	1.452	0.568	0.102	1.243	1.660	14.230	30	0.000
PROP4 - PROP4D	1.548	0.568	0.102	1.340	1.757	15.179	30	0.000
PROP5 - PROP5D	1.548	0.624	0.112	1.320	1.777	13.818	30	0.000
ESTR1 - ESTR1D	2.355	0.608	0.109	2.132	2.578	21.558	30	0.000
ESTR2 - ESTR2D	2.290	0.643	0.115	2.055	2.526	19.845	30	0.000
ESRT3 - ESRT3D	2.194	0.749	0.135	1.919	2.468	16.302	30	0.000
ESTR4 - ESTR4D	2.355	0.709	0.127	2.095	2.615	18.482	30	0.000
ESTR5 - ESTR5D	2.355	0.755	0.136	2.078	2.632	17.368	30	0.000
LID1 - LID1D	0.484	0.626	0.112	0.254	0.713	4.306	30	0.000
LID2 - LID2D	0.581	0.672	0.121	0.334	0.827	4.811	30	0.000
LID3 - LID3D	0.194	0.601	0.108	-0.027	0.414	1.793	30	0.083
LID4 - LID4D	0.419	0.564	0.101	0.212	0.626	4.139	30	0.000
LID5 - LID5D	0.548	0.624	0.112	0.320	0.777	4.894	30	0.000
REL1 - REL1D	1.742	0.682	0.122	1.492	1.992	14.230	30	0.000
REL2 - REL2D	1.355	0.798	0.143	1.062	1.647	9.455	30	0.000
REL3 - REL3D	1.677	0.599	0.108	1.458	1.897	15.584	30	0.000
REL4 - REL4D	1.548	0.768	0.138	1.267	1.830	11.231	30	0.000
REL5 - REL5D	1.871	0.806	0.145	1.575	2.167	12.926	30	0.000
REC1 - REC1D	2.290	0.588	0.106	2.074	2.506	21.672	30	0.000
REC2 - REC2D	2.903	0.944	0.169	2.557	3.249	17.131	30	0.000
REC3 - REC3D	2.968	0.875	0.157	2.647	3.289	18.885	30	0.000
REC4 - REC4D	2.581	0.765	0.137	2.300	2.861	18.787	30	0.000
REC5 - REC5D	1.710	0.739	0.133	1.439	1.981	12.880	30	0.000
MECU1 - MECU1D	0.581	0.807	0.145	0.285	0.877	4.005	30	0.000
MECU2 - MECU2D	0.387	0.761	0.137	0.108	0.666	2.834	30	0.008
MECU3 - MECU3D	0.710	0.783	0.141	0.423	0.997	5.047	30	0.000
MECU4 - MECU4D	0.548	0.624	0.112	0.320	0.777	4.894	30	0.000
MECU5 - MECU5D	0.968	0.657	0.118	0.727	1.209	8.195	30	0.000
CAMB1 - CAMB1D	1.452	0.568	0.102	1.243	1.660	14.230	30	0.000
CAMB2 - CAMB2D	1.323	0.475	0.085	1.148	1.497	15.497	30	0.000
CAMB3 - CAMB3D	2.161	0.638	0.115	1.927	2.395	18.875	30	0.000
CAMB4 - CAMB4D	1.774	0.560	0.101	1.569	1.980	17.629	30	0.000
CAMB5 - CAMB5D	1.742	0.682	0.122	1.492	1.992	14.230	30	0.000

## Anexo 8. Análisis Medias

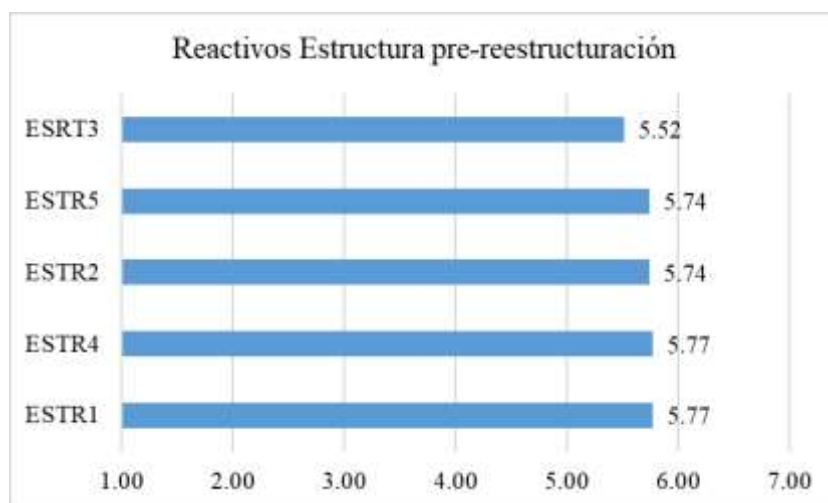
	Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
				Inferior	Superior			
APROMGEN - BPROMGEN	1.53180	0.17010	0.03055	1.4694	1.5942	50.139	30	0.000
APROMPRO - BPROMPRO	1.5097	0.4556	0.0818	1.3426	1.6768	18.449	30	0.000
APROMESTR - BPROMESTR	2.3097	0.5313	0.0954	2.1148	2.5045	24.206	30	0.000
APROMLID - BPROMLID	0.4452	0.4552	0.0818	0.2782	0.6121	5.445	30	0.000
APROMREL - BPROMREL	1.6387	0.5377	0.0966	1.4415	1.8359	16.969	30	0.000
APROMREC - BPROMREC	2.4903	0.5412	0.0972	2.2918	2.6888	25.620	30	0.000
APROMMECU - BPROMMECU	0.6387	0.5619	0.1009	0.4326	0.8448	6.328	30	0.000
APROMCAM - BPROMCAM	1.6903	0.4126	0.0741	1.5390	1.8417	22.810	30	0.000

## Anexo 9. Medias reactivos Pre y Post

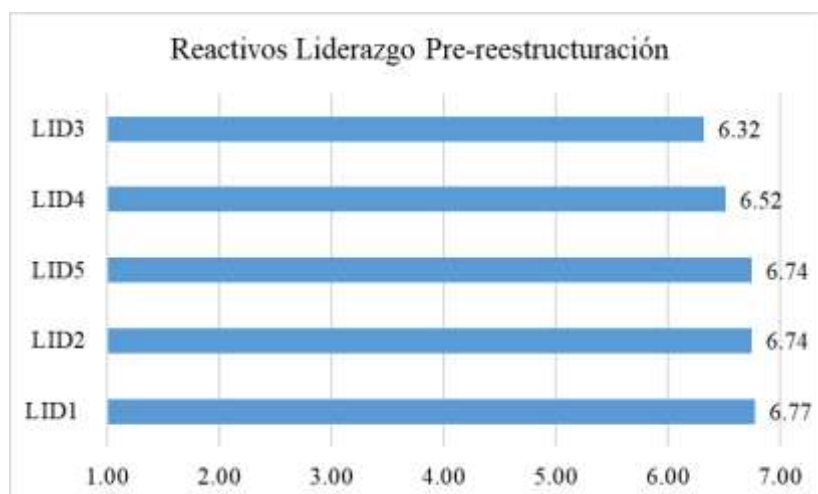
### 9.1



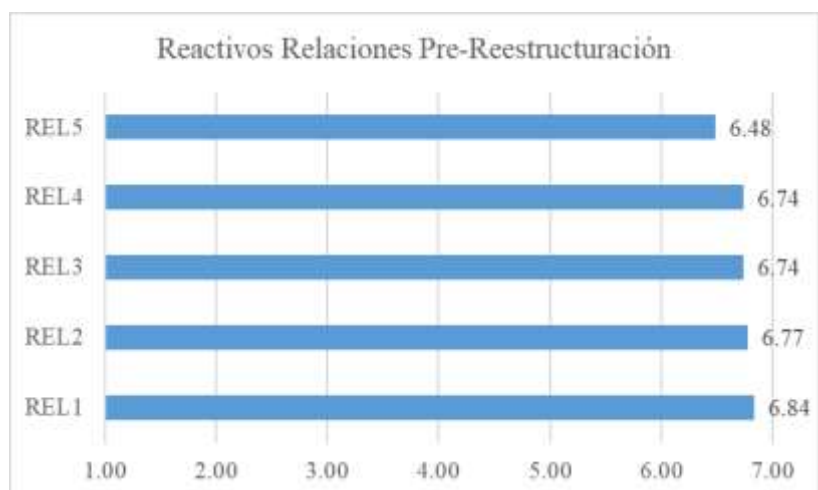
### 9.2



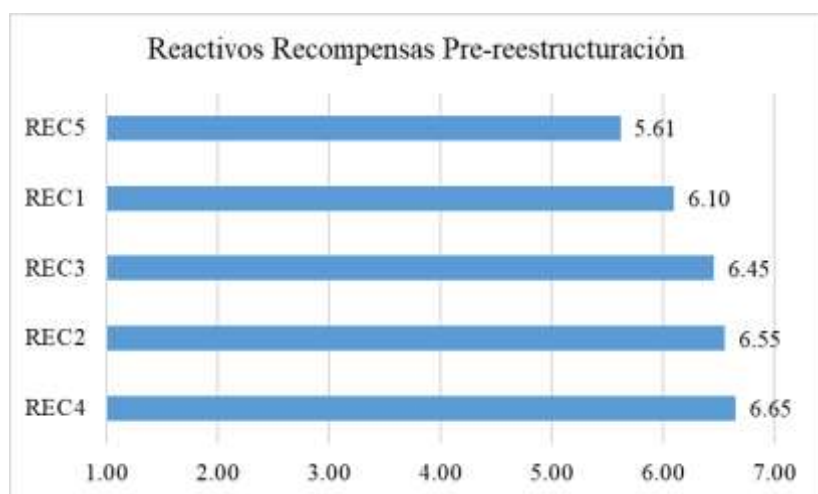
## 9.3



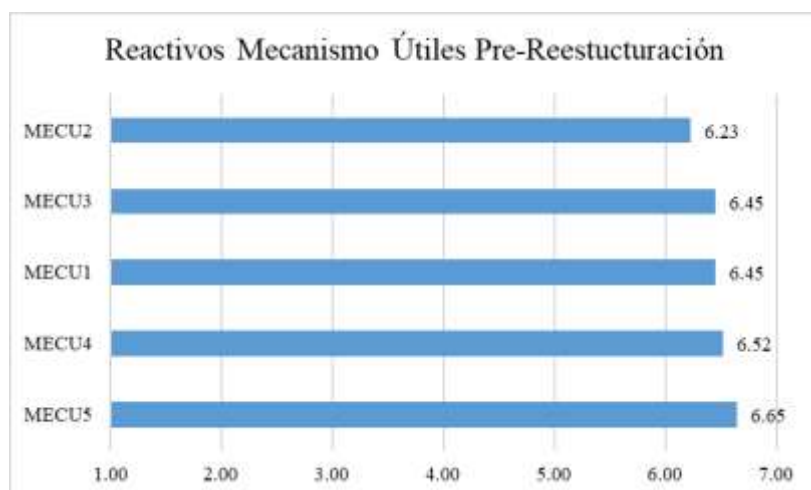
## 9.4



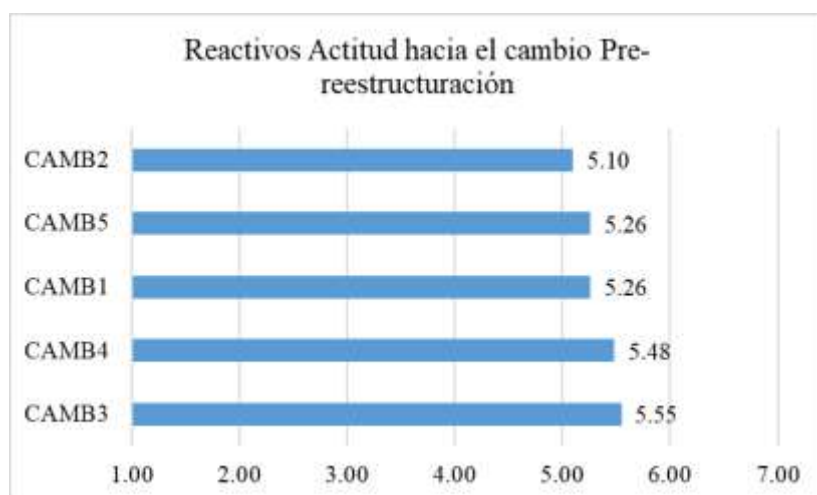
## 9.5



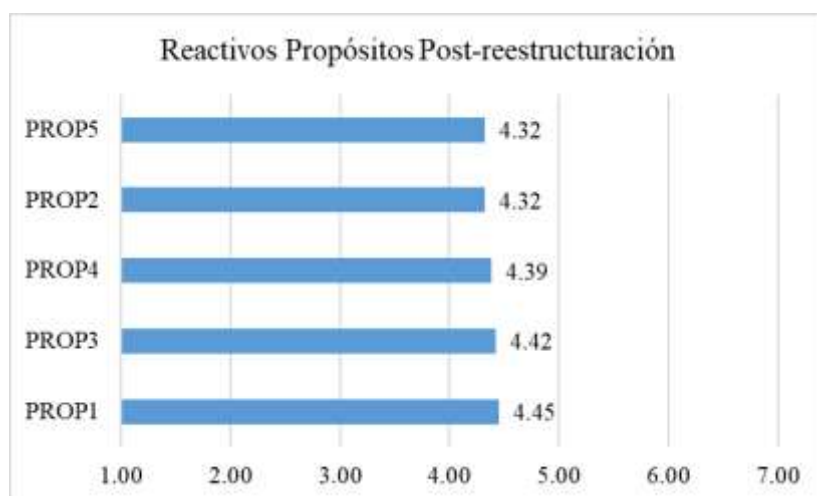
## 9.6



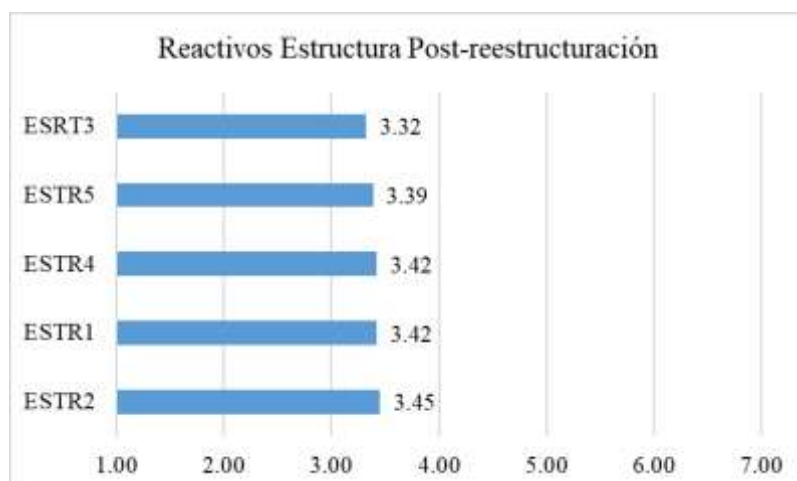
## 9.7



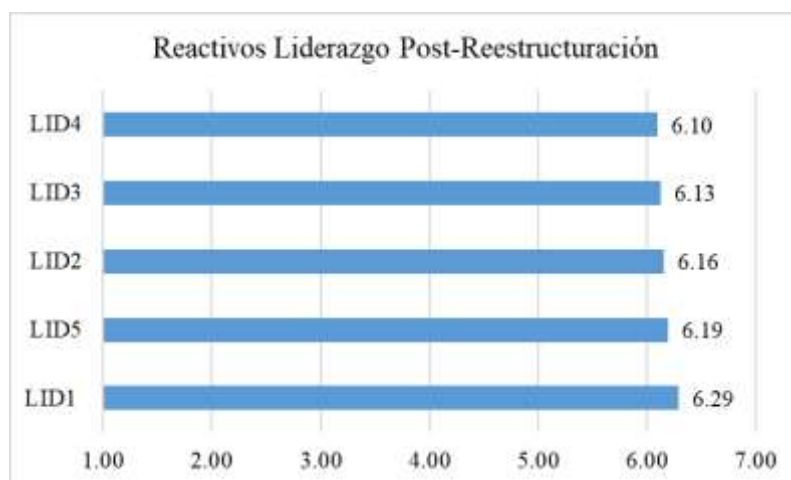
## 9.8



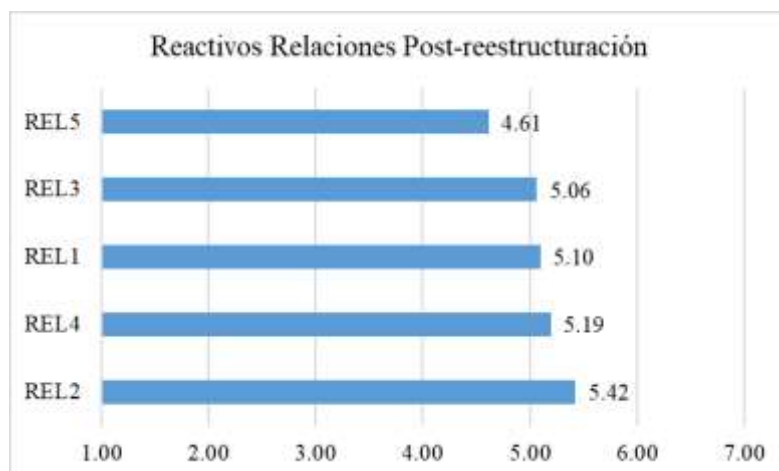
## 9.9



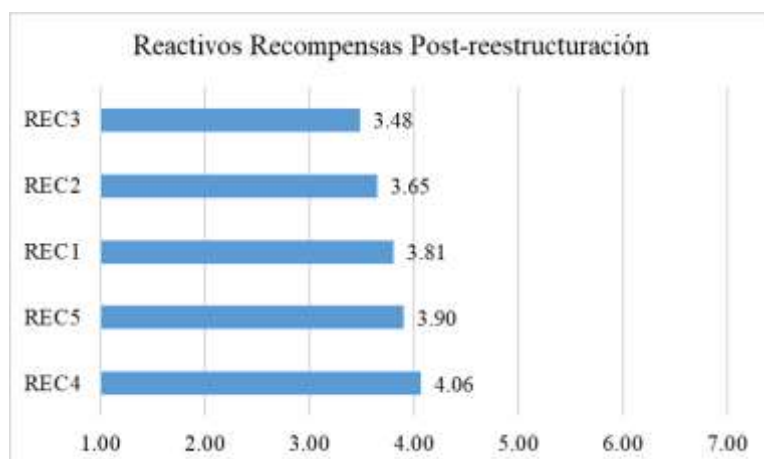
## 9.10



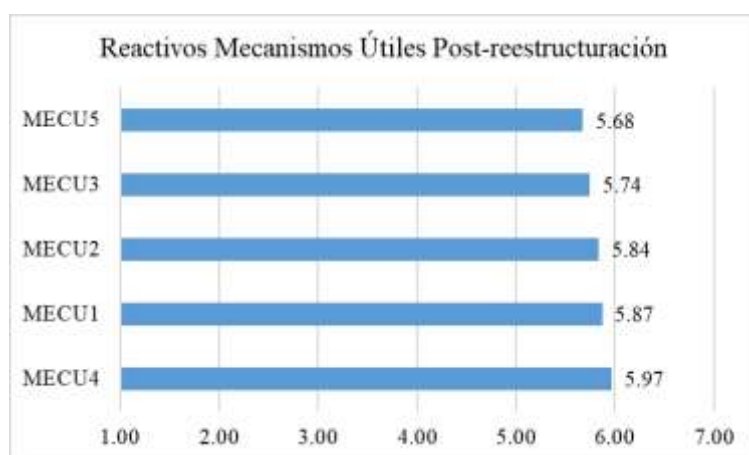
## 9.11



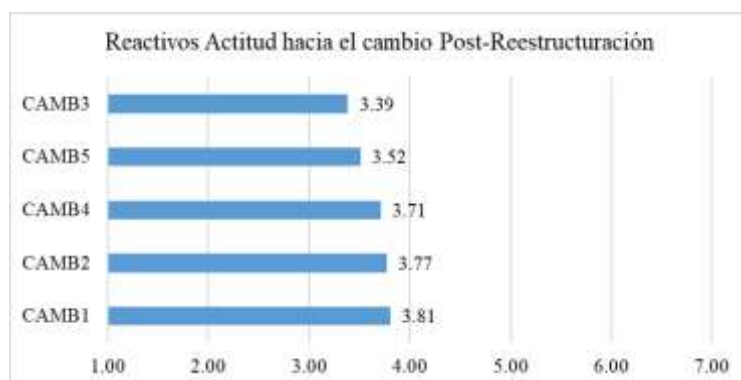
## 9.12



## 9.13



## 9.14





## **Anexo 10. Rediseño de reactivos**

**Ítem 4:** Mi relación con mi jefe es armoniosa.

**Rediseño:** La relación que tengo con mi jefe es agradable y armoniosa.

**Ítem 7:** Esta organización no se resiste al cambio.

**Rediseño:** Afortunadamente, esta organización no se resiste al cambio.

**Ítem 9:** La división del trabajo de esta organización le ayuda a progresar.

**Rediseño:** La manera en que se ha formado las unidades trabajo en esta organización es favorable para el cumplimiento de sus objetivos.

**Ítem 10:** Las normas de liderazgo de esta organización le ayudan a progresar.

**Rediseño:** Las normas de liderazgo presentes en la organización, permiten o ayudan a que esta organización progrese y mejore.

**Ítem 12:** La escala de pagos y prestaciones de esta organización trata en forma equitativa a cada empleado.

**Rediseño:** La escala de pagos y beneficios laborales de esta organización trata en forma equitativa a cada empleado.

**Ítem 14:** Esta organización no está introduciendo suficientes nuevas políticas y procedimientos.

**Rediseño:** Desafortunadamente, esta organización no está introduciendo nuevas políticas y procesos organizacionales.

**Ítem 16:** La manera en la cual las tareas de trabajo están es lógica.

**Rediseño:** La manera en la cual las tareas de trabajo están planteadas, es lógica.

**Ítem 20:** Esta organización tiene un mecanismo adecuado de unión y de auto-integración.

**Rediseño:** Esta organización tiene mecanismos adecuados que permiten la unión entre otras unidades de trabajo.

**Ítem 32:** No hay evidencia que esta organización tenga conflictos sin resolver.

**Rediseño:** Felizmente no hay evidencia de conflictos sin resolver en esta organización.

**Ítem 33:** Todas las tareas a ser realizadas están relacionadas con incentivos.

**Rediseño:** La empresa procura incentivar a sus colaboradores para que se desarrollen todas las tareas pendientes.

### **Anexo 11. Fiabilidad de Cronbach - DeVellis**

DeVellis, en el año 1991 en su libro *Scale Development. Theory and Applications*, detalla la apreciación en cuanto a confiabilidad del alfa de cronbach, se explica de la siguiente manera:

Coeficiente Alfa	Apreciación
Superior 0.95	Muy elevada o Excelente
Entre 0.90 - 0.95	Elevada
Entre 0.85 - 0.90	Muy buena
Entre 0.80 - 0.85	Buena
Entre 0.75 - 0.80	Muy Respetable
Entre 0.70 - 0.75	Respetable
Entre 0.65 - 0.70	Mínimamente Aceptable
Entre 0.00 - 0.40	Inaceptable

Anexo 12. Pruebas de la recolección de datos

