



UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**ESTRATEGIA DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA
MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA
OFICINA REGIONAL LAMBAYEQUE EN LA
INSTITUCIÓN PÚBLICA DE DEFENSA DEL
CONSUMIDOR**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO
DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING**

Autor:

Bach. Bulnes Zelada Manuel Jesús David

Asesor:

Mg. Pérez Martinto Pedro Carlos

Línea de Investigación:

Gestión Empresarial y Emprendimiento

Pimentel - Perú

2018



UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

**“ESTRATEGIA DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA
SATISFACCIÓN LABORAL EN LA OFICINA REGIONAL
LAMBAYEQUE EN LA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE DEFENSA DEL
CONSUMIDOR”**

AUTOR

Bach. BULNES ZELADA MANUEL JESÚS DAVID

PIMENTEL - PERÚ

2018

**ESTRATEGIA DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA
SATISFACCIÓN LABORAL EN LA OFICINA REGIONAL LAMBAYEQUE EN
LA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR**

APROBACIÓN DE LA TESIS

Dra. Cabrera Cabrera Xiomara
Asesor Metodológico

Dr. Callejas Torres Juan Carlos
Presidente del Jurado de Tesis

Mg. Rojas Jimenez Karla Ivonne
Secretaria del Jurado de Tesis

Mg. Pérez Martinto Pedro Carlos
Vocal del Jurado de Tesis

DEDICATORIA

Le dedico esta tesis al Sagrado Corazón de Jesús, para que Cristo reine, para que reine su Corazón, ad maximam Trinitatis gloriam.

AGRADECIMIENTO

A mis padres Manuel y Liz, a mi futura esposa Luisa y a mi hermana Nathalie.

Agradezco también a mis abuelitos Manuel, Amalia y Catalina.

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo general elaborar una estrategia de clima laboral, que tenga en cuenta las relaciones interpersonales entre coordinadores y colaboradores, entonces se mejorará la satisfacción laboral en la Institución Pública de Defensa al Consumidor de la Región de Lambayeque. El aporte de esta investigación es que los colaboradores se sientan el activo más importante de la organización, que entre ellos se muestren valorados y que puedan crear espacios que permitan la gestión de relaciones interpersonales saludables, que fomente el trabajo en equipo, la comunicación efectiva, la negociación, el manejo de conflicto con la finalidad de aumentar los niveles de satisfacción laboral y brindar un excelente servicio a los usuarios. La muestra estuvo conformada por 29 colaboradores. La investigación fue descriptiva propositiva; el instrumento utilizado - Escala de Satisfacción Laboral de Sonia Palma, para el procedimiento de resultado se utilizó el programa estadístico SPSS. Encontrando los siguientes resultados: Que existe un bajo nivel de satisfacción laboral, además los colaboradores no están satisfecho con los métodos de supervisión de los jefes, asimismo existe conflictos laborales entre compañeros.

Palabras Clave: *Clima Laboral, Competencias blandas, INDECOPI, Satisfacción Laboral.*

ABSTRACT

The general objective of this research was to develop a work climate strategy, which takes into account the interpersonal relationships between coordinators and collaborators, so that job satisfaction in the Public Consumer Protection Institution of the Lambayeque Region will be improved. The contribution of this research is that employees felt the most important asset of the organization, that they are valued among them and that they can create spaces that allow the management of healthy interpersonal relationships that encourage teamwork, effective communication, negotiation, conflict management in order to increase levels of job satisfaction and provide excellent service to users. The sample consisted of 40 collaborators. The investigation was not experimental, the instrument used - Scale of Labor Satisfaction of Sonia Palma, for the result procedure, the statistical program SPSS was used. Finding the following results: That there is a low level of job satisfaction, in addition the employees are not satisfied with the supervisory methods of the bosses, also there are labor conflicts between colleagues.

Keyword: *Labor Climate, Soft skills, INDECOPI, Labor Satisfaction.*

ÍNDICE

APROBACIÓN DEL JURADO.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
ÍNDICE.....	viii
I.INTRODUCCIÓN.....	10
1.1. Realidad Problemática.....	14
1.2. Antecedentes de Estudio	12
1.4. Formulación del Problema.	28
1.5. Justificación e importancia del estudio	28
1.6. Hipótesis	29
1.7. Objetivos.....	29
1.7.1. Objetivo General.....	29
1.7.1. Objetivos Específicos	29
II. MATERIAL Y MÉTODO.....	30
2.1. Tipo y Diseño de Investigación.....	30
2.2. Población y muestra	31
2.3. Variables, Operacionalización	31
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	33
2.5. Procedimientos de análisis de datos.....	36
2.6. Criterios éticos.....	37
2.7. Criterios de rigor científico.....	37
III. RESULTADOS.....	38
3.1. Resultados en Tablas y Figuras	38
3.2. Discusión de resultado.....	48
3.3. Aporte práctico.....	52
3.4. Valoración y corroboración de los resultados	61
3.4.1. Valoración de los resultados	61
3.4.2. Ejemplificación de la aplicación del aporte práctico.....	62
3.4.3. Corroboración estadística de las transformaciones logradas	63
IV. CONCLUSIONES.....	64
V. RECOMENDACIONES.....	65
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	66

Índice de Tablas

Tabla 1 Escala de Satisfacción Laboral	37
Tabla 2 Dimensión Trabajo en Sí Mismo - Variable Satisfacción Laboral.....	37
Tabla 3 Dimensión Calidad de Supervisión - Variable Satisfacción Laboral	38
Tabla 4 Dimensión Relaciones con los Compañeros - Variable Satisfacción Laboral.....	38
Tabla 5 Dimensión Políticas Institucionales - Variable Satisfacción Laboral	39
Tabla 6 Pregunta 1 - Cuestionario de Satisfacción Laboral	39
Tabla 7 Pregunta 2 - Cuestionario de Satisfacción Laboral	40
Tabla 8 Pregunta 3 - Cuestionario de Satisfacción Laboral	40
Tabla 9 Pregunta 4 - Cuestionario de Satisfacción Laboral	41
Tabla 10 Pregunta 5 - Cuestionario de Satisfacción Laboral	41
Tabla 11 Pregunta 6 - Cuestionario de Satisfacción Laboral	42
Tabla 12 Pregunta 7 - Cuestionario de Satisfacción Laboral	42
Tabla 13 Pregunta 8 - Cuestionario de Satisfacción Laboral	43
Tabla 14 Pregunta 9 - Cuestionario de Satisfacción Laboral	43
Tabla 15 Pregunta 10 - Cuestionario de Satisfacción Laboral	44
Tabla 16 Pregunta 11 - Cuestionario de Satisfacción Laboral	44
Tabla 17 Pregunta 12 - Cuestionario de Satisfacción Laboral	45
Tabla 18 Pregunta 13 - Cuestionario de Satisfacción Laboral	45
Tabla 19 Pregunta 14 - Cuestionario de Satisfacción Laboral	46
Tabla 20 Pregunta 15 - Cuestionario de Satisfacción Laboral	46
Tabla 21 Pregunta 16 - Cuestionario de Satisfacción Laboral	47

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática

Ninguna organización pública o privada es mejor que las personas que la conforman, tal como son los colaboradores es la organización; antes se pensaba que lo que daba prestigio a la organización eran las máquinas, la infraestructura, la tecnología, las efectivas inversiones, sin embargo actualmente los especialistas de gestión humana han llegado a la conclusión que ninguna empresa puede permanecer en el tiempo con atractivas producciones, con altos niveles de rentabilidad si es que no tiene las personas idóneas para la organización (Alles, 2015).

La satisfacción laboral es la actitud que tiene las personas hacia su centro de trabajo, consecuencia de la apreciación que tiene de las tareas y la conexión entre estas y la empresa (Ruiz, 2009).

Hoy en día contar con un colaborador satisfecho es una ventaja competitiva para las organizaciones porque una persona satisfecha muestra una predisposición para trabajar en equipo, para asumir tareas retadoras, se compromete con la organización, muestra liderazgo, apoya a sus compañeros, está en constante capacitación, siempre está dando ideas innovadoras para el avance de la organización, no es necesario supervisarlos para que entreguen un buen servicio, trata bien a los clientes y da lo mejor de sí. (Chiavenato, 2016)

La Institución Pública de Defensa al Consumidor (INDECOPI) de la Región de Lambayeque cuenta con 29 colaboradores en los niveles estratégicos, tácticos y operativos (INDECOPI, 2017)

En la Institución Pública se observan insuficiencias en la satisfacción laboral de los colaboradores, las cuales se corroboran con los resultados encontrados mediante la aplicación de un cuestionario, resaltando las siguientes **manifestaciones**:

- Indisciplina de los colaboradores con los coordinadores de área.

- Comparaciones inadecuadas de colaboradores con respecto a si uno trabaja más que otros.
- Insuficiente relaciones de subordinación entre jefe y colaboradores.
- Insatisfacción en los trabajadores con la remuneración recibida.

Se aplicó un cuestionario para tener un diagnóstico de la población investigada encontrando las **causas de problema**.

- Limitantes en los contenidos teóricos y prácticos del proceso de proceso del clima organizacional, que fundamente la percepción de los trabajadores de su ambiente de trabajo.
- Insuficiente concepción teórica- metodológica del proceso clima organizacional que potencie la conexión entre cultura organizacional y satisfacción laboral.
- Carencia en los coordinadores de las habilidades directivas para generar compromiso de los colaboradores.
- Escasa connotación praxiológica del proceso de clima laboral a partir de la satisfacción del ambiente laboral.

Por lo que, el **objeto** de investigación es el proceso del clima laboral.

En relación al proceso de clima laboral los especialistas manifiestan que:

El clima laboral es un conjunto de actitudes que se desarrollan dentro de la organización. Dicho clima se manifiesta y desarrolla continuamente entre las interacciones que mantiene el personal dentro de la organización. (Ekvall, 1983).

Litwin (1968) manifiesta que el clima laboral es el ambiente percibido por los miembros de la organización y que influye sobre su propia conducta, el cual resume todas las expectativas y valores de incentivo que existen en un medio organizacional.

En la **inconsistencia teórica** de la investigación, los resultados todavía no satisfacen los requerimientos teóricos, metodológicos y praxiológicos para el estudio del proceso de clima laboral, desde una gestión que potencie la relación de la cultura organizacional y la satisfacción laboral entre los colaboradores y coordinadores de INDECOPI, a partir de la sistematización y orientación de la política de la organización; la visión; misión y los valores que establece en función del comportamiento y la percepción del ambiente de trabajo.

Por lo que, se determina como **campo de acción**, la gestión del proceso de clima laboral.

En la fundamentación epistemológica y metodológica del objeto y el campo de la investigación se revela la necesidad de significar la formación contextualizada y sistematizada del proceso del clima laboral en los coordinadores de una institución pública, propiciando con ello, las relaciones entre el cultura organizacional y satisfacción laboral para lograr relaciones interpersonales entre coordinadores y colaboradores, lo que se constituye en la **orientación epistémica de la investigación**.

1.2. Antecedentes de estudio

En Venezuela más del 90% muestran niveles altos de insatisfacción laboral y la causa principal de esta problemática es la remuneración no acorde con el mercado laboral, asimismo este país ocupa los primeros lugares como país más infeliz laboralmente. (Workforce, 2017).

En Argentina más del 36% muestran niveles altos de insatisfacción laboral y la causa principal de esta problemática son los incentivos emocionales (buen trato, beneficios extras laborales, incentivos, bonos), asimismo este país ocupa el puesto diez como país más infeliz laboralmente. (Workforce, 2017).

En Chile el 25% muestran niveles altos de insatisfacción laboral y la causa principal de esta problemática es la infraestructura (espacios acondicionados para que el personal pueda almorzar, realizar actividades recreativas, compartir eventos con los colaboradores),

asimismo este país ocupa el puesto veinte como país más infeliz laboralmente. (Workforce, 2017).

En Perú el 57% muestran niveles altos de insatisfacción laboral y la causa principal de esta problemática es una remuneración no razonable para suplir las necesidades básicas del colaborador, asimismo este país ocupa el puesto dieciocho como país más infeliz laboralmente. (Workforce, 2017).

Conociendo las cifras de la insatisfacción laboral a nivel internacional y nacional, se aprecia que 29 colaboradores de la Institución Regional de Defensoría del Consumidor no se encuentran satisfechos y la causa principal es la inadecuada gestión de las relaciones interpersonales entre los mismos colaboradores.

A continuación, describiremos las causas de satisfacción laboral según los estudios realizados por otros autores.

León (2011). En su estudio realizado indica que la satisfacción organizacional mejora cuando las organizaciones invierten en el desarrollo de sus colaboradores, cuando se esfuerza por generar la integración de los mismos.

Gómez (2008) En su investigación expresa que la mala asignación de tareas y funciones influye en la insatisfacción laboral.

Berry & Morris (2008) En su investigación concluyó que las principales causas de la insatisfacción laboral se asignan a diversos aspectos socioculturales, infraestructura y acontecimientos laborales; midiéndose en aspectos intrínsecos (logros, variedad) y en sus aspectos extrínsecos (pago, promoción).

Palma (1999) En su estudio manifiesta que la carencia de incentivos y beneficios laborales (tener la convicción que la organización genera políticas y procesos que ayuda al bienestar laboral de los colaboradores) genera niveles altos de insatisfacción laboral.

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Teorías relacionadas al tema. (Objeto y campo)

a) Proceso de Clima Organizacional y su gestión

Clima organizacional es considerado un carácter de la empresa, se ve influenciado por la estructura, los procedimientos, las políticas, el estilo de gobierno, la forma de cultura, sus creencias, valores, comportamientos de cada colaborador (Chiavenato, 1992). El clima de una empresa es percibido por una persona aunque no esté consciente del rol y de las variables que la conforman; por tal motivo suele ser difícil su medición, debido a que no se sabe si el trabajador realiza su evaluación en función de su opinión personal o de las verdaderas características con las que cuenta la organización (Brunet, 2004). Son las impresiones del trabajador hacia la conformación de la empresa, referido al entorno de trabajo de la empresa. Este entorno influye directamente en la conducta, producción y manera de comportarse de los colaboradores.

Toro y Sanín (2013) afirman que en la gestión del proceso de clima organizacional, las personas al mando de los diferentes equipos y encargados de las áreas de talento humano deben de contar con la capacidad necesaria para tramitar el clima organizacional, deben ejecutar cuatro actividades que garanticen que se cumpla esta disposición. Estos pasos fundamentales son los siguientes: Sensibilizar, Enseñar y Entrenar, Aplicar y Mejorar.

La Sensibilización (S): Se logra un acuerdo de las personas responsables de la administración del clima organizacional. Debido a esto se debe comprender lo importante de la gestión de la realidad en el trabajo, siendo de gran importancia la capacidad para establecer la satisfacción del personal, su motivación y compromiso.

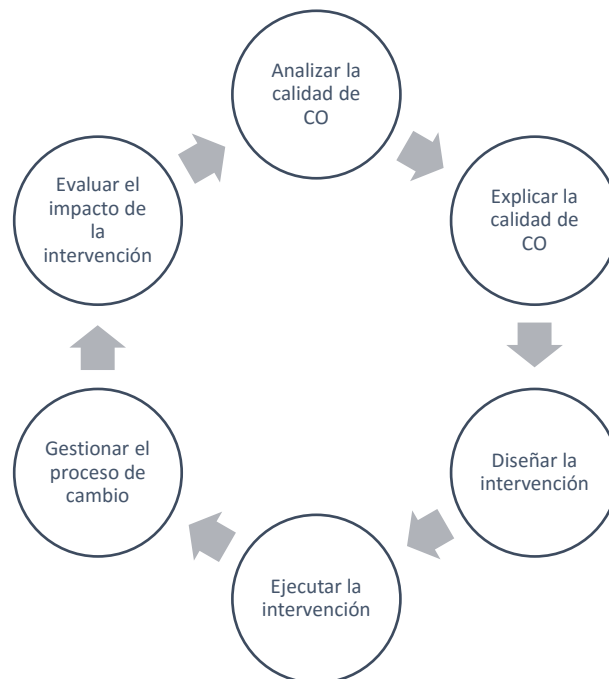
Enseñar y Entrenar (E): Se favorece y propicia la aplicación de conocimientos y se desarrolla habilidades de los responsables en la gestión del clima organizacional. Esta formación la puede realizar personal experto de la empresa, o también la pueden realizar otras organizaciones dedicadas a brindar este servicio.

Aplicar (A): Consiste en ejecutar actividades específicas ya planteadas y organizadas en mejora de la calidad del clima organizacional. También en realizar las actividades para

favorecer el logro de los objetivos, y además, un proceso de retroalimentación que sirva para el siguiente paso. (Salanova, 2008).

Mejorar (M): Consiste en encajar los correctivos o plantear situaciones de mejora basándose en resultados de todo el desarrollo de las diferentes etapas. Definitivamente se busca reemplazar deficiencias de las anteriores etapas y de impulsar fortalezas, siendo las personas encargadas competentes en su ejecución.

Toro, F., Sanín, A. (2013). Modelo de Gestión del Clima Organizacional. Recuperado de



<http://www.cincel.com.co>

b) Tipos de Variables del Clima Organizacional (Likert, 2014)

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima:

- Variables Causales

Esta variable no se siente afectada por ningún proceso de la organización, esta variable no puede ser controlada por la empresa, sin embargo, impacta en el clima laboral de la organización.

- **Variables Intermediarias**

Permite que la organización se vuelva más humana, no tiene nada que ver con el dinero, ni con la infraestructura, ni con la tecnología, sino con el salario emocional (el reconocimiento, el incentivo, clima laboral, satisfacción laboral, cero estrés)

- **Variables Finales**

Es lo que se espera conseguir para crear un ambiente agradable de trabajo, estamos enfocándonos en el objetivo de la empresa (aumentar los niveles de productividad, rentabilidad, alcanzar los indicadores, brindar la calidad total en sus bienes.

- **Variables del ambiente físico**

Instalaciones

Ruidos

Temperatura adecuada al ambiente

Tecnología

Ambientes en mal estado (sin limpieza)

- **Variables estructurales**

Empresas verticales

Procesos inquebrantables

Estilos de dirigir

- **Variables del ambiente social**

Comunicación

Innovación

Pensamiento Creativo

- **Variables personales**

Inteligencia Personal

Valores

Planes de vida

- **Variables propias del comportamiento organizacional**

Acoso laboral

Eficiencia

Ausencia laboral

Renuncias masivas

Estrés laboral

Compromiso

c) Factores psicológicos individuales (Schneider, 1983)

Factores externos

Son todas variables que tienen una relación indirecta con la empresa (proveedores, clientes, líderes de opinión, prensa, terceros, bancos, financieras).

Factores psicológicos

Todo lo que no se pueden ver en los colaboradores pero que influye en el clima laboral (temperamento, carácter, inteligencia, profesión, creatividad)

Factores psicológicos individuales

a) Deseo de relacionarse y estrechar relaciones estables y duraderas.

b) Deseo de alcanzar proyectos más retadores.

Factores Grupales

Trabajar en grupo permite agilizar los procesos, cada colaborador dar su punto de vista desde su experiencia y desde el espacio que se encuentre dentro de la empresa.

Factores Organizacionales

Las organizaciones hoy en día tienen factores que son indispensables que salgan a evidencia (proceso, evaluación, retroalimentación, políticas, expectativas, recursos).

d) Tipos de Clima Organizacional (Robbins, 2000)

Sistema I: Autoritario.

El personal estratégico de las organizaciones, asume el control de los procesos, de los reglamentos y fomentan un clima rígido, debido de que si un colaborador se equivoca en una actividad lo sancionan conforme indica el reglamento disciplinario de la organizacional.

Sistema II: Paternal.

Este estilo de gobernar es más enfocado a las personas, se preocupan por el bien común de los colaboradores, este sistema se enfoca en la democracia, en brindarles los recursos y las condiciones necesarias para que los colaboradores hagan de la mejor manera su trabajo.

Sistema III: Consultivo.

Este sistema se caracteriza por descentralizar las responsabilidades las decisiones que van impactar en toda la organización las toma el directorio, las decisiones que van impactar en un departamento, las toma el responsable de ese departamento y las decisiones que van impactar en el puesto de trabajo las toma el colaborador responsable de ese puesto, en este sistema existe mucha confianza, sentimiento de pertenencia y consideración.

Sistema IV: Participativo.

En este sistema las decisiones se toman en consenso con la participación de todos los colaboradores, existe un grado de confianza muy alto, los colaboradores se sienten socios de la organización no solo simples trabajadores, sienten que su voz tiene valores, que son personas importantes para la organización.

e) Características del Clima Organizacional

- Es el carácter de la organización.
- Es cambiante o pasajero
- Se le conoce como el estado de ánimo de una organización
- Influye fuertemente en las actitudes los colaboradores.
- Genera el compromiso o la falta de compromiso en los colaboradores.
- Se ve influenciado por el estilo de gobernar, por la comunicación organizacional por los niveles jerárquicos.
- La baja motivación y la insatisfacción laboral podrían ser indicadores de un bajo clima laboral.

f) Funciones del Clima Organizacional

- Sentimiento de pertenencia.
- Genera motivación
- Espíritu de apoyo
- Genera compañerismo
- Genera retroalimentación
- Tolerancia a la frustración
- Atrae a nuevos talentos
- Mejora la comunicación
- Mejora las relaciones interpersonales
- Aumenta el trabajo en equipo

g) Teorías Clima Organizacional

I. Litwin y Stinger (1968)

Estructura

Es el discernimiento que los colaboradores tienen de la organización, es decir cuáles son las cosas que tengo que hacer, de qué manera debo realizarlo para llegar a mi meta, incluyendo las políticas, procedimiento, jerarquías organizacionales.

Responsabilidad

Es el grado de autonomía que tienen los colaboradores para realizar sus trabajos, tienen la potestad de hacerlo o tiene que consultar a su jefe inmediato para ejecutarlo.

Recompensa

Es el grado de premiación que tienen los colaboradores por cumplir con sus obligaciones antes de tiempo establecidos o con menos recursos que la organización había establecido.

Riesgos - desafíos

Es el grado de riesgo que la organización ha establecido para llegar a realizar un trabajo exigente, tiene que ver con la infraestructura, las normas de seguridad y salud ocupacional.

Calor - cordialidad

Es el grado de respeto y consideración que existen entre los colaboradores y también en esa relación jefe – colaborador.

Cooperación/apoyo

Es el grado de cooperación que existe entre los ejecutivos de las altas esferas con los colaboradores operativos de la organización.

Estándares

Es el grado de exigencia de los procedimientos y políticas que tiene la organización.

Conflictos

Es el grado del conocimiento que tienen los jefes para manejar y negociar los conflictos dentro de la organización.

II. Scheneider & Bartlett (1970)

Consideración:

- Los ejecutivos se preocupan por el desarrollo de sus equipos.
- Los ejecutivos apoyan el bienestar de sus equipos de trabajo
- Cuando los ejecutivos convocan a reunión lo realizan con ese ambiente de consideración y apoyo.

Estructura gerencial:

- Los ejecutivos permiten que los colaboradores sean auténticos en sus trabajos o tienen que regirse a los procedimientos de la organización.

Preocupación por el nuevo empleado:

- Los ejecutivos han elaborado procesos de inducción según el grupo ocupacional.
- Los ejecutivos generan programas de entrenamiento para los nuevos colaboradores.
- Estos programas de bienvenida y de inducción involucran a la familia del colaborador.

Conflicto intra-agencia:

- Los ejecutivos tienden a mostrar un pseudologo delante de las otras oficinas

- Los ejecutivos no respetan la autoridad de sus jefes inmediatos.

Independencia del agente:

- Los ejecutivos realizan programas de incentivos.
- Los ejecutivos realizan la selección de personal a través de referencias personales.

III. House y Rizzo (1971)

Conflicto e inconsistencia:

Los ejecutivos han elaborado normas, políticas, procesos que son aplicados por los colaboradores de manera inconsistentes.

Formalización:

Los ejecutivos formalizan todas sus normas, políticas, reglamentos, procedimiento y dan a conocer a toda la organización.

Adecuación de la planificación:

Los colaboradores ven a los planes estratégicos como rutas realistas y alcanzables.

Selección basada en habilidad y desempeño:

Los ejecutivos realizan su selección de personal de una manera objetiva haciendo uso de las nuevas tendencias como la selección por competencias y no solo por la personalidad del postulante.

Tolerancia de error:

Los ejecutivos felicitan a los colaboradores que aportan ideas innovadoras para el desarrollo de la organización, además cuenta con planes de contingencias para cuando los colaboradores se equivocan y no utilizan el castigo.

IV. Bowers y Taylor (1972)

Apertura a los cambios tecnológicos:

Los ejecutivos son conscientes que los tiempo han cambiado y que necesitan recursos tecnológicos para la comunicación, para mejorar los servicios para dar una respuesta inmediata a los clientes.

Recursos Humanos:

Los ejecutivos saben que el agente más importante dentro de una organización es el talento humano por eso debe preocuparse por su bienestar laboral y por su crecimiento profesional.

Comunicación:

Los ejecutivos saben que el ser humano necesitar expresarse y ser escuchado por eso debe haber sistemas de comunicación efectivos donde los colaboradores pueda ser escuchado y respondido de inmediato.

Motivación:

Los ejecutivos deben incentivar y promover la motivación intrínseca, ya que los colaboradores necesitan esa fuerza interna para desarrollar cada día su trabajo.

Toma de decisiones:

Los ejecutivos piden información autentica, veraz y oportuna a los colaboradores para tomar las mejores decisiones para la organización con la finalidad que favorezca a todos los colaboradores.

V. Brunet (1999)

Autonomía Individual:

Los ejecutivos deben conocer que el ser humano es un ser creativo, innovadores que siempre busca mejorar sus procesos siempre y cuando se le de ese espacio personal de la autonomía para que puedan ser eficientes en sus trabajos.

Tipo de recompensa:

Los ejecutivos no solo deben proponer recompensas monetarias que son importantes para todo colaborador, sino que también deben ser equilibradas con recompensas sociales, turísticas, académicas, profesionales para mantener motivado al colaborador.

Consideración, agradecimiento y apoyo:

Estas son frases que el jefe inmediato debe tener presente para felicitar a su equipo de trabajo al momento de alcanzar los resultados esperados.

VI. Great Place to Work (2015)

- Credibilidad
- Orgullo
- Imparcialidad
- Respeto
- Compañerismo

Determinación de las tendencias históricas del proceso de clima laboral y su gestión

El proceso de clima laboral en las organizaciones marca una evolución en el tiempo, para lo que se han definidos los siguientes **indicadores**.

-Clima Laboral

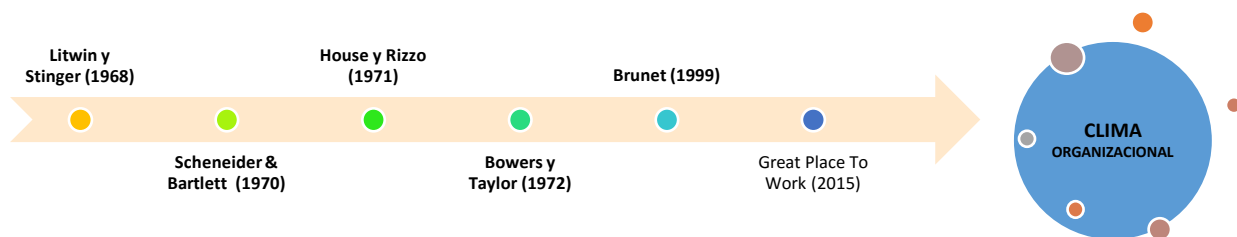
-Colaborador

-Competencias blandas

-Incentivo Laboral

Se han definido **dos etapas** la **era industrial** y la **era del conocimiento**.

Indicadores	Nueva Industrialización	Era del conocimiento (ACTUALIDAD)
Colaborador	Era considerado como un recurso que tenía fecha de caducidad	Era considerado el agente más importante dentro de la organización
Clima laboral	Las organizaciones empezaron a realizar actividades lúdicas, dinámicas energéticas, paseos institucionales, tardes deportivas, noches artísticas.	Las organizaciones se preocupan por brindar un ambiente acogedor, retador, donde el colaborador pueda concentrarse en sus actividades y pueda dar todo su tiempo a favor de la organización, tratan de controlar todo lo que pueda estar pasando alrededor del colaborador.
Competencias Blandas	Las organizaciones no formaban, ni entrenaban a sus trabajadores solo les brindan información acerca del producto o del servicio que iban a vender y sino vendían o realizan mal su trabajo de inmediato los despedían.	Las organizaciones capacitan, entrenan, forman y desarrollan sus propios talentos, tienen políticas de línea de carreras y se preocupan por el crecimiento profesional de sus colaboradores, financian estudios de especialización con 100% algunas empresas con el 50 o 25% y muchas veces de posgrado en el extranjero.
Incentivo Laboral	Las organizaciones empiezan aplicar las teorías psicológicas para mantener a sus colaboradores motivados porque conocían del beneficio que este genera en la producción, por tal motivo iniciaron a motivar a sus colaboradores: -Pagando un salario que cubra sus necesidades básicas. -Condiciones físicas adecuadas. -Brindando buen clima laboral.	Las organizaciones implementaron sus programas de motivación personalizados, de acuerdo a los deseos y a la personalidad de sus colaboradores, no solo le brinda un salario razonable sino una serie de incentivos para él y su familia.



Línea de tiempo.

Fuente documental: Elaborado por el autor

El análisis histórico realizado revela, que aunque no se connotan resultados relacionados directamente con el proceso del proceso de clima laboral y su gestión, si se definieron los indicadores y se han definido dos etapas desde la era industrial y la era del conocimiento, aspectos que aún son limitados, lo que confirma la necesidad de resignificar el proceso de clima laboral y su gestión a través de una estrategia de clima organizacional para mejorar la satisfacción laboral.

Conclusiones Parciales

- Se realizó el estudio epistemológico del proceso clima laboral y su dinámica posibilitando sistematizar las teorías y categorías principales del proceso; así como evidenciar las diferentes alternativas metodológicas que se han venido utilizando para el mejoramiento del clima laboral en diferentes ámbitos empresariales.
- Se caracterizó las tendencias histórico - evolutivas del proceso de clima laboral destacándose como en 1968 aparecieron los primeros aportes sobre la temática y que hasta nuestros días continúa en evolución dinámica de acuerdo a las propias particularidades empresariales; tal como se evidencia en la línea de tiempo.

1.3.2. Marco Conceptual

Trabajo en equipo.

Es la organización de un grupo de personas cuyo fin es lograr una meta común.

Satisfacción Laboral

Es la sensación favorable que se tiene sobre nuestro trabajo, surgiendo de evaluar sus características. Un individuo con satisfacción alta en su trabajo siempre tendrá sentimientos positivos de éste, caso contrario sucede con una persona insatisfecha.

Clima Organizacional

Percepción que tiene el trabajador de estructuras y progresos que ocurren en un medio laboral. Referido al clima de trabajo que se vive dentro de la organización. Además este ambiente produce influencia directa en el comportamiento de cada uno de sus miembros.

Conclusiones Parciales

- Se justificó el problema partiendo del análisis de los estudios realizados por diferentes autores sobre la temática del proceso de satisfacción laboral.

- Se aplicó un cuestionario para conocer el nivel de satisfacción laboral.

- Se diagnosticaron y se analizó los resultados encontrados los colaboradores de INDECOPI Lambayeque, corroborándose las manifestaciones con indisciplina de los colaboradores con los coordinadores de área; comparaciones inadecuadas de colaboradores con respecto a si uno trabaja más que otros; insuficiente relaciones de subordinación entre jefe y colaboradores, así como la insatisfacción en los trabajadores con la remuneración recibida.

1.4. Formulación del Problema

Insuficiente cultura organizacional en los coordinadores de una Institución Pública, limita la satisfacción laboral de los colaboradores.

1.5. Justificación e importancia del estudio

En Perú el 57% muestran niveles altos de insatisfacción laboral y la causa principal de esta problemática es una remuneración no razonable para suplir las necesidades básicas del colaborador, asimismo este país ocupa el puesto dieciocho como país más infeliz laboralmente. (Workforce, 2017).

El aporte práctico está en elaborar una estrategia de clima organizacional en la Oficina Regional Lambayeque de la Institución Pública de Defensa del Consumidor.

La **significación práctica** de esta investigación, está dada, por la formulación de la estrategia de clima organizacional, porque permitirá que los colaboradores sientan ser el activo más importante de la organización, que entre ellos se muestren valorados, queridos, que crean espacios que permitan la gestión de relaciones interpersonales saludables, que fomente el trabajo en equipo, la comunicación efectiva, la negociación, el manejo de conflicto con la finalidad de aumentar los niveles de satisfacción laboral y brindar un excelente servicio a los usuarios de INDECOPI.

La **novedad de la investigación** se basa en la teoría de clima laboral de la empresa Hay Group quien manifiesta la importancia de las actividades extra laborales (celebraciones de fechas importantes, actividades lúdicas, homenajes) para fortalecer el compañerismo y mejorar las relaciones interpersonales, asimismo la motivación laboral (gestionando convenios con instituciones privadas para garantizar el bienestar y la calidad de vida en los colaboradores) como un factor indispensable para aumentar los niveles de satisfacción laboral, también el desarrollo de competencias blandas utilizando la metodología de los talleres psico laborales para que los colaboradores fortalezcan actitudes que traerá como consecuencia el desarrollo de la inteligencia emocional para manejar los conflictos dentro de la organización y disminuir los indicadores de insatisfacción laboral en la Institución Pública de Defensa del Consumidor.

1.6. Hipótesis

Si se elabora una estrategia de clima organizacional en la Oficina Regional Lambayeque de la Institución Pública de Defensa del Consumidor que tenga en cuenta las relaciones interpersonales entre coordinadores y colaboradores, entonces se mejorará la satisfacción del ambiente laboral.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivos General

Elaborar una estrategia de clima laboral para mejorar la satisfacción laboral en la oficina regional lambayeque en la Institución Pública de Defensa del Consumidor.

1.7.2. Objetivos Específicos

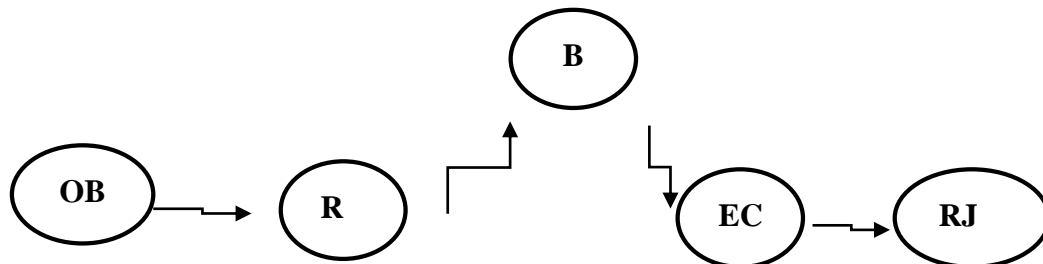
1. Fundamentar teóricamente el proceso de clima organizacional y su gestión.
2. Determinar las tendencias históricas del proceso de clima organizacional y su gestión.
3. Caracterizar el estado actual de la gestión del proceso de clima organizacional en los colaboradores de la Oficina Regional Lambayeque de la Institución Pública de Defensa del Consumidor.
4. Elaborar una estrategia de clima organizacional en los coordinadores de una Institución Pública.
5. Valorar la pertinencia científico-metodológica del aporte práctico mediante criterio de expertos.

II. MATERIAL Y MÉTODO

2.1. Tipo y Diseño de Investigación

Esta investigación es **no experimental**, realizándose un estudio sin adular intencionalmente la variable independiente, la que solo es estudiada de manera empírica y sistemática. No hay un control directo sobre esta variable porque sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son inherentemente no manipulables. Es **cuantitativa-cualitativa** porque intervienen tanto indicadores cualitativos como cuantitativos, aunque debe señalarse que estos últimos constituyen datos cuantitativos secundarios, es decir, se trabaja con datos ya existentes. Además, el diseño de la investigación es descriptivo propositivo, porque después de analizar los resultados se realiza una propuesta para abordar la problemática observada.

El diseño utilizado fue el siguiente:



Dónde:

OB: Observador

R: Realidad problemática

B: Base teórica

EC: Estrategia Clima Laboral

RJ: Realidad Mejorada

2.2.Población y muestra

La Población, está conformada por 29 colaboradores de la Oficina Regional Lambayeque de la Institución Pública de Defensa del Consumidor en el segundo semestre del año 2017.

Para determinar el tamaño de muestra se utilizó el tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia o intencional de acuerdo a las necesidades que la investigación considera, por el hecho de que son accesibles para la evaluación, se utilizó toda la población.

2.3.Variables, Operacionalización

Variable independiente:

Estrategia de Clima Laboral

Variable dependiente:

Satisfacción Laboral

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO	TÉCNICA
V.I: Clima organizacional	Relaciones humanas	Intereses y valores	Cuestionario de clima laboral	Juicio de experto
		Comprensión mutua		
		Resolución problemas		
		Camaradería		
		Discusiones		
		Luchas por el poder		
		Críticas constructivas		
		Circulación de chismes		
	Motivación	Sentido de pertenencia		
		Desarrollo personal		
		Oportunidades de capacitación		
		Aprovechamiento del potencial		
		Incentivos		
		Prestigio		
	Relaciones de autoridad	Sinceridad		
		Claridad toma de decisiones		
	Presión de trabajo	Razonabilidad establecimiento de metas		
		Tiempo asignado para desarrollar trabajo		
		Niveles de estrés		
	Organización del trabajo	Establecimiento de metas		
		Disponibilidad de recursos		
		Definición de tareas y responsabilidades		
		División del trabajo		
		Coordinación		
		Normas y procedimientos		
		Evaluación del desempeño		
	Equidad	Estabilidad		
Premios				
Remuneraciones				
Promoción				
Discriminación				

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO	TÉCNICA
V.D: Satisfacción laboral	Trabajo en sí mismo	Variedad de las tareas	Cuestionario de Satisfacción Laboral	-Entrevista Observación
		Significado del trabajo		
		Autonomía del trabajo		
		Retroalimentación del trabajo		
	Calidad de la supervisión	Participación en la toma de decisiones		
		Información sobre el trabajo		
		Dominio técnico del trabajo por el jefe		
		Delegación de funciones		
	Relaciones con los compañeros de trabajo	Clima afectivo		
		Confianza		
		Colaboración		
		Espíritu de equipo		
	Políticas institucionales	Higiene laboral		
		Seguridad laboral		
		Compensaciones financieras		
		Oportunidades de carrera		

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Método deductivo

Parte de la información general aceptada como verdadera, siendo deducido a través del razonamiento lógico variadas suposiciones, es decir; parte de verdades establecidas anteriormente como principios generales, para después aplicarlo a episodios individuales, comprobando así su autenticidad.

El método analítico

Se aplica en el proceso de operacionalización de las variables estudiadas, estas serán descompuestas según su definición, luego se pasa a las diferentes dimensiones y finaliza en

indicadores de manera que proporcione comprensión y posterior evaluación, además de conocer las pequeñas partes que van a servir para planificar la propuesta a realizar.

Este método será ejecutado cuando se cuente con información recogida mediante la aplicación de los instrumentos de investigación, los cuales serán analizados posteriormente.

Método Sintético

El método se emplea en indicadores realizados en la operacionalización hasta llegar a las variables estudiadas en un procedimiento inverso al análisis anterior; asimismo cuando se efectúe la sistematización de contenidos del marco teórico y cuando se realice los cuadros estadísticos correspondientes.

Método Inductivo

Empleado cuando de la observación de hechos particulares se obtienen proposiciones generales, estableciéndose un principio general una vez efectuado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular.

Entrevista

Conjunto de interrogantes planteadas de acuerdo a la investigación, siendo éstas importantes para recoger la información de manera verbal, con el objetivo de realizar la recolección de datos estadísticos.

Encuesta

Instrumento de investigación cuantitativo, llevándose a cabo la consulta por un equipo de personas, el equipo de investigación lo llevará a cabo con la ayuda de un cuestionario, se utilizarán preguntas cerradas.

Observación Directa

Esta técnica se utiliza desde la visita preliminar, y se seguirá aplicando mientras continúa la investigación. Esto servirá para confirmar en qué forma se realizan los procedimientos, debiendo observarse cada uno de ellos.

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL

Autor	: Sonia Palma
Año	: Junio - 2016
Significación	: Se trata de una escala independiente que evalúa el estado de satisfacción que tiene el colaborar dentro de su mundo laboral
Tipificación	: Los baremos para la escala fueron adaptados por autor
Ítems	: Está formado por 20 reactivos, agrupados en 4 dimensiones.
Dimensiones	: -Trabajo en sí mismo -Calidad de Supervisión -Relaciones con los compañeros -Políticas Institucionales

Dimensiones	alfa de cronbach
Trabajo en sí mismo	,876
Calidad de Supervisión	,932
Relaciones con los compañeros	,951
Relaciones Sociales	,967
Políticas Institucionales	,895
Total	,929

2.5. Procedimientos de análisis de datos

El análisis de datos se realizó mediante la estadística descriptiva e Inferencial; utilizando una hoja de cálculo – Microsoft Excel para codificar y crear una base de datos, luego la información se pasó al software estadístico SPSS 19 para procesar los datos recogidos y presentarlos mediante tablas de frecuencia y gráficos, asimismo se utilizó la técnica de consistencia interna (coeficiente alfa de cronbach) para conocer la confiabilidad del instrumento y el coeficiente de correlación producto de Pearson para conocer la validez de los reactivos y del instrumento.

2.6. Criterios éticos

Valor científico o social: A través de la realización del estudio, se brindó una estrategia de clima organizacional para mejorar la satisfacción laboral en la oficina regional lambayeque en la institución pública de defensa del consumidor.

Selección equitativa de los sujetos: Los sujetos participantes en la presente investigación, fueron considerados de acuerdo a los objetivos mencionados.

Validez científica: La metodología rigurosa empleada en la investigación hace que los resultados sean válidos.

Consentimiento informado: Las creencias, valores e interés del personal que trabaja en la institución pública de defensa del consumidor, no se vieron afectadas.

Respeto a los participantes potenciales o a los inscritos: El respeto es un valor muy importante, por tal motivo se prestó todas las atenciones del caso a los participantes, cuya contribución fue de vital importancia para la investigación.

2.7. Criterios de Rigor Científico

Reflexibilidad: El compromiso ético estuvo presente en todo momento de la investigación, al interactuar con los participantes.

Validez: En la investigación se analizó una realidad laboral de una institución pública de defensa del consumidor. Además los instrumentos aplicados fueron validados por expertos.

III. RESULTADOS

3.1. Resultados en Tablas y Figuras

En este apartado se describe las 4 dimensiones del cuestionario de satisfacción laboral (Trabajo en sí mismo, Calidad de la Supervisión, Relaciones con los compañeros, Políticas Institucionales) y la escala de general de Satisfacción, además la interpretación de cada pregunta del cuestionario.

Tabla 1 *Escala de Satisfacción Laboral*

Satisfacción Laboral		
Niveles	F	%
Satisfacción	1	3
Regular Satisfacción	3	10
Poco Satisfecho	15	52
Insatisfecho	10	34
Total	29	100

Fuente: Elaboración propia

En la tabla observamos que el 52% de los colaboradores de la Institución de Protección al consumidor de la Región de Lambayeque tienen un nivel poco satisfecho con respecto a las actividades que realiza la Institución y el 34% se muestran insatisfecho.

Tabla 2 *Dimensión Trabajo en Sí Mismo - Variable Satisfacción Laboral*

Trabajo en si mismo		
Niveles	F	%
Satisfacción	3	10
Regular Satisfacción	2	7
Poco Satisfecho	10	34
Insatisfecho	14	48
Total	29	100

Fuente: Elaboración propia

En la tabla observamos que el 48% de los colaboradores de la Institución de Protección al consumidor de la Región de Lambayeque tienen un nivel insatisfecho con respecto a las actividades individuales que realiza y el 34% se muestran poco satisfecho.

Tabla 3 *Dimensión Calidad de Supervisión - Variable Satisfacción Laboral*

Calidad de la Supervisión		
Niveles	F	%
Satisfacción	0	0
Regular Satisfacción	5	17
Poco Satisfecho	13	45
Insatisfecho	11	38
Total	29	100

Fuente: Elaboración propia

En la tabla observamos que el 45% de los colaboradores de la Institución de Protección al consumidor de la Región de Lambayeque tienen un nivel poco satisfecho con respecto a la supervisión de sus superiores y el 38% se muestran insatisfecho.

Tabla 4 *Dimensión Relaciones con los Compañeros - Variable Satisfacción Laboral*

Relaciones con los compañeros		
Niveles	F	%
Satisfacción	0	0
Regular Satisfacción	2	7
Poco Satisfecho	8	28
Insatisfecho	19	66
Total	29	100

Fuente: Elaboración propia

En la tabla observamos que el 66% de los colaboradores de la Institución de Protección al consumidor de la Región de Lambayeque tienen un nivel insatisfecho con respecto a la convivencia con sus compañeros de trabajo y el 28% se muestran poco satisfecho.

Tabla 5 Dimensión Políticas Institucionales - Variable Satisfacción Laboral

Políticas Institucionales		
Niveles	F	%
Satisfacción	9	31
Regular Satisfacción	9	31
Poco Satisfecho	7	24
Insatisfecho	4	14
Total	29	100

Fuente: Elaboración propia

En la tabla observamos que el 31% de los colaboradores de la Institución de Protección al consumidor de la Región de Lambayeque tienen un nivel satisfecho con respecto a la políticas de trabajo que tiene la institución y el 24% se muestran poco satisfecho.

Tabla 6 Pregunta 1 - Cuestionario de Satisfacción Laboral

P1: Variedad de Tarea		
Niveles	F	%
Satisfacción	4	14
Regular Satisfacción	15	52
Poco Satisfecho	5	17
Insatisfecho	5	17
Total	29	100

Fuente: Elaboración propia

En la tabla observamos que el 52% de los colaboradores de la Institución de Protección al consumidor de la Región de Lambayeque tienen un nivel regular de satisfacción con respecto a la variedad de tarea que le asigna la Institución y el 17% se muestran insatisfecho con responsabilidades poco retadoras.

Tabla 7 Pregunta 2 - Cuestionario de Satisfacción Laboral

P2: La importancia de mi trabajo		
Niveles	F	%
Satisfacción	3	10
Regular Satisfacción	4	14
Poco Satisfecho	17	59
Insatisfecho	5	17
Total	29	100

Fuente: Elaboración propia

En la tabla observamos que el 59% de los colaboradores de la Institución de Protección al consumidor de la Región de Lambayeque tienen un nivel poco de satisfecho con respecto a la importancia que tiene su trabajo para otras personas y el 17% se muestran insatisfecho.

Tabla 8 Pregunta 3 - Cuestionario de Satisfacción Laboral

P3: Autonomía para hacer mi trabajo		
Niveles	F	%
Satisfacción	2	7
Regular Satisfacción	2	7
Poco Satisfecho	15	52
Insatisfecho	10	34
Total	29	100

Fuente: Elaboración propia

En la tabla observamos que el 52% de los colaboradores de la Institución de Protección al consumidor de la Región de Lambayeque tienen un nivel poco de satisfecho con la autonomía que le brinda la Institución para realizar sus responsabilidades y el 34% se muestran insatisfecho desea que se les brinde más libertad.

Tabla 9 Pregunta 4 - Cuestionario de Satisfacción Laboral

P4: Retroalimentación		
Niveles	F	%
Satisfacción	6	21
Regular Satisfacción	7	24
Poco Satisfecho	10	34
Insatisfecho	6	21
Total	29	100

Fuente: Elaboración propia

En la tabla observamos que el 34% de los colaboradores de la Institución de Protección al consumidor de la Región de Lambayeque tienen un nivel poco de satisfecho con la retroalimentación recibida por sus jefes inmediatos y el 21% se muestran insatisfecho con la información que les brinda sus superiores.

Tabla 10 Pregunta 5 - Cuestionario de Satisfacción Laboral

P5: Acceso a tomar decisiones		
Niveles	F	%
Satisfacción	8	28
Regular Satisfacción	9	31
Poco Satisfecho	0	0
Insatisfecho	12	41
Total	29	100

Fuente: Elaboración propia

En la tabla observamos que el 41% de los colaboradores de la Institución de Protección al consumidor de la Región de Lambayeque tienen un nivel insatisfecho con las facilidades que le brinda la institución para tomar decisiones en relación a sus tareas diarias y el 31% se muestran poco satisfecho.

Tabla 11 Pregunta 6 - Cuestionario de Satisfacción Laboral

P6: Asesoría de mis superiores		
Niveles	F	%
Satisfacción	7	24
Regular Satisfacción	9	31
Poco Satisfecho	2	7
Insatisfecho	11	38
Total	29	100

Fuente: Elaboración propia

En la tabla observamos que el 38% de los colaboradores de la Institución de Protección al consumidor de la Región de Lambayeque tienen un nivel insatisfecho con las asesorías que les brindan sus jefes inmediatos para realizar sus actividades y el 31% se muestran poco regularmente satisfecho.

Tabla 12 Pregunta 7 - Cuestionario de Satisfacción Laboral

P7: Expertiz de mi jefe inmediato		
Niveles	F	%
Satisfacción	0	0
Regular Satisfacción	2	7
Poco Satisfecho	14	48
Insatisfecho	13	45
Total	29	100

Fuente: Elaboración propia

En la tabla observamos que el 48% de los colaboradores de la Institución de Protección al consumidor de la Región de Lambayeque tienen un nivel poco satisfecho con la capacidad y experiencia que tienen sus jefes inmediatos, asimismo el 45% se muestran insatisfecho sienten que sus jefes no tienen la capacidad para el cargo que están asumiendo.

Tabla 13 Pregunta 8 - Cuestionario de Satisfacción Laboral

P8: Delegación de tareas		
Niveles	F	%
Satisfacción	10	34
Regular Satisfacción	11	38
Poco Satisfecho	5	17
Insatisfecho	3	10
Total	29	100

Fuente: Elaboración propia

En la tabla observamos que el 38% de los colaboradores de la Institución de Protección al consumidor de la Región de Lambayeque tienen un nivel regularmente satisfecho con la delegación de funciones que les asigne sus jefes inmediatos, asimismo el 34% se muestran satisfecho.

Tabla 14 Pregunta 9 - Cuestionario de Satisfacción Laboral

P9: Clima afectivo entre pares		
Niveles	F	%
Satisfacción	0	0
Regular Satisfacción	1	3
Poco Satisfecho	12	41
Insatisfecho	16	55
Total	29	100

Fuente: Elaboración propia

En la tabla observamos que el 55% de los colaboradores de la Institución de Protección al consumidor de la Región de Lambayeque tienen un nivel insatisfecho con la con relación al clima afectivo entre compañeros de trabajo, asimismo el 41% se muestran poco satisfecho con lo que perciben en las oficinas.

Tabla 15 Pregunta 10 - Cuestionario de Satisfacción Laboral

P10: Confianza entre pares		
Niveles	F	%
Satisfacción	0	0
Regular Satisfacción	3	10
Poco Satisfecho	8	28
Insatisfecho	18	62
Total	29	100

Fuente: Elaboración propia

En la tabla observamos que el 62% de los colaboradores de la Institución de Protección al consumidor de la Región de Lambayeque tienen un nivel insatisfecho con la con la confianza que existe entre compañeros de trabajo, asimismo el 28% se muestran poco satisfecho con sus pares.

Tabla 16 Pregunta 11 - Cuestionario de Satisfacción Laboral

P11: Apoyo entre pares		
Niveles	F	%
Satisfacción	1	3
Regular Satisfacción	4	14
Poco Satisfecho	8	28
Insatisfecho	16	55
Total	29	100

Fuente: Elaboración propia

En la tabla observamos que el 55% de los colaboradores de la Institución de Protección al consumidor de la Región de Lambayeque tienen un nivel insatisfecho con el apoyo laboral y personal que reciben de sus compañeros de trabajo, asimismo el 28% se muestran poco satisfecho.

Tabla 17 Pregunta 12 - Cuestionario de Satisfacción Laboral

P12: Trabajo en Equipo		
Niveles	F	%
Satisfacción	5	17
Regular Satisfacción	10	34
Poco Satisfecho	5	17
Insatisfecho	9	31
Total	29	100

Fuente: Elaboración propia

En la tabla observamos que el 34% de los colaboradores de la Institución de Protección al consumidor de la Región de Lambayeque tienen un nivel regularmente satisfecho con el trabajo equipo que realiza con sus compañeros, sin embargo el 31% se muestran insatisfecho.

Tabla 18 Pregunta 13 - Cuestionario de Satisfacción Laboral

P13: Condiciones Laborales		
Niveles	F	%
Satisfacción	14	48
Regular Satisfacción	13	45
Poco Satisfecho	2	7
Insatisfecho	0	0
Total	29	100

Fuente: Elaboración propia

En la tabla observamos que el 48% de los colaboradores de la Institución de Protección al consumidor de la Región de Lambayeque tienen un nivel satisfecho con las condiciones de trabajo que le brinda la Institución, además el 45% se muestran regularmente satisfecho.

Tabla 19 Pregunta 14 - Cuestionario de Satisfacción Laboral

P14: Seguridad Laboral		
Niveles	F	%
Satisfacción	16	55
Regular Satisfacción	13	45
Poco Satisfecho	0	0
Insatisfecho	0	0
Total	29	100

Fuente: Elaboración propia

En la tabla observamos que el 55% de los colaboradores de la Institución de Protección al consumidor de la Región de Lambayeque tienen un nivel satisfecho con la seguridad laboral que les brinda la Institución, además el 45% se muestran regularmente satisfecho.

Tabla 20 Pregunta 15 - Cuestionario de Satisfacción Laboral

P15: Incentivos		
Niveles	F	%
Satisfacción	1	3
Regular Satisfacción	0	0
Poco Satisfecho	9	31
Insatisfecho	19	66
Total	29	100

Fuente: Elaboración propia

En la tabla observamos que el 66% de los colaboradores de la Institución de Protección al consumidor de la Región de Lambayeque tienen un nivel insatisfecho con los incentivos laborales que les brinda la Institución, además el 31% se muestran regularmente satisfecho.

Tabla 21 Pregunta 16 - Cuestionario de Satisfacción Laboral

P16: Línea de Carrera		
Niveles	F	%
Satisfacción	0	0
Regular Satisfacción	3	10
Poco Satisfecho	12	41
Insatisfecho	14	48
Total	29	100

Fuente: Elaboración propia

En la tabla observamos que el 48% de los colaboradores de la Institución de Protección al consumidor de la Región de Lambayeque tienen un nivel insatisfecho con las promociones, ascensos y línea de carrera que brinda la Institución, asimismo el 41% se muestran regularmente satisfecho.

3.2. Discusión de resultados

Según la Tabla 1, se observa que el 52% de los colaboradores de la Institución de Protección al consumidor de la Región de Lambayeque tienen un nivel poco satisfecho con respecto a las actividades que realiza la Institución y el 34% se muestran insatisfecho.

Según la Tabla 2, se observa que el 48% de los colaboradores de la Institución de Protección al consumidor de la Región de Lambayeque tienen un nivel insatisfecho con respecto a las actividades individuales que realiza y el 34% se muestran poco satisfecho.

Según la Tabla 3, se observa que el 45% de los colaboradores de la Institución de Protección al consumidor de la Región de Lambayeque tienen un nivel poco satisfecho con respecto a la supervisión de sus superiores y el 38% se muestran insatisfecho.

Según la Tabla 4, se observa que el 66% de los colaboradores de la Institución de Protección al consumidor de la Región de Lambayeque tienen un nivel insatisfecho con respecto a la convivencia con sus compañeros de trabajo y el 28% se muestran poco satisfecho.

Según la Tabla 5, se observa que el 31% de los colaboradores de la Institución de Protección al consumidor de la Región de Lambayeque tienen un nivel satisfecho con respecto a las políticas de trabajo que tiene la institución y el 24% se muestran poco satisfecho.

Según la Tabla 6, se observa que el 52% de los colaboradores de la Institución de Protección al consumidor de la Región de Lambayeque tienen un nivel regular de satisfacción con respecto a la variedad de tareas que le asigna la Institución y el 17% se muestran insatisfechos con responsabilidades poco retadoras.

Según la Tabla 7, se observa que el 59% de los colaboradores de la Institución de Protección al consumidor de la Región de Lambayeque tienen un nivel poco satisfecho con respecto a la importancia que tiene su trabajo para otras personas y el 17% se muestran insatisfechos.

Según la Tabla 8, se observa que el 52% de los colaboradores de la Institución de Protección al consumidor de la Región de Lambayeque tienen un nivel poco satisfecho con la autonomía que le brinda la Institución para realizar sus responsabilidades y el 34% se muestran insatisfechos desear que se les brinde más libertad.

Según la Tabla 9, se observa que el 34% de los colaboradores de la Institución de Protección al consumidor de la Región de Lambayeque tienen un nivel poco satisfecho con la retroalimentación recibida por sus jefes inmediatos y el 21% se muestran insatisfechos con la información que les brinda sus superiores.

Según la Tabla 10, se observa que el 41% de los colaboradores de la Institución de Protección al consumidor de la Región de Lambayeque tienen un nivel insatisfecho con las facilidades que le brinda la institución para tomar decisiones en relación a sus tareas diarias y el 31% se muestran poco satisfechos.

Según la Tabla 11, se observa que el 38% de los colaboradores de la Institución de Protección al consumidor de la Región de Lambayeque tienen un nivel insatisfecho con las asesorías que les brindan sus jefes inmediatos para realizar sus actividades y el 31% se muestran poco regularmente satisfechos.

Según la Tabla 12, se observa que el 48% de los colaboradores de la Institución de Protección al consumidor de la Región de Lambayeque tienen un nivel poco satisfecho con

la capacidad y experiencia que tienen sus jefes inmediatos, asimismo el 45% se muestran insatisfecho sienten que sus jefes no tienen la capacidad para el cargo que están asumiendo.

Según la Tabla 13, se observa que el 38% de los colaboradores de la Institución de Protección al consumidor de la Región de Lambayeque tienen un nivel regularmente satisfecho con la delegación de funciones que les asigne sus jefes inmediatos, asimismo el 34% se muestran satisfecho.

Según la Tabla 14, se observa que el 55% de los colaboradores de la Institución de Protección al consumidor de la Región de Lambayeque tienen un nivel insatisfecho con la relación al clima afectivo entre compañeros de trabajo, asimismo el 41% se muestran poco satisfecho con lo que perciben en las oficinas.

Según la Tabla 15, se observa que el 62% de los colaboradores de la Institución de Protección al consumidor de la Región de Lambayeque tienen un nivel insatisfecho con la confianza que existe entre compañeros de trabajo, asimismo el 28% se muestran poco satisfecho con sus pares.

Según la Tabla 16, se observa que el 55% de los colaboradores de la Institución de Protección al consumidor de la Región de Lambayeque tienen un nivel insatisfecho con el apoyo laboral y personal que reciben de sus compañeros de trabajo, asimismo el 28% se muestran poco satisfecho.

Según la Tabla 17, se observa que el 34% de los colaboradores de la Institución de Protección al consumidor de la Región de Lambayeque tienen un nivel regularmente satisfecho con el trabajo equipo que realiza con sus compañeros, sin embargo el 31% se muestran insatisfecho.

Según la Tabla 18, se observa que el 48% de los colaboradores de la Institución de Protección al consumidor de la Región de Lambayeque tienen un nivel satisfecho con las condiciones de trabajo que le brinda la Institución, además el 45% se muestran regularmente satisfecho.

Según la Tabla 19, se observa que el 55% de los colaboradores de la Institución de Protección al consumidor de la Región de Lambayeque tienen un nivel satisfecho con la seguridad laboral que les brinda la Institución, además el 45% se muestran regularmente satisfecho.

Según la Tabla 20, se observa que el 66% de los colaboradores de la Institución de Protección al consumidor de la Región de Lambayeque tienen un nivel insatisfecho con los incentivos laborales que les brinda la Institución, además el 31% se muestran regularmente satisfecho.

Según la Tabla 21, se observa que el 48% de los colaboradores de la Institución de Protección al consumidor de la Región de Lambayeque tienen un nivel insatisfecho con las promociones, ascensos y línea de carrera que brinda la Institución, asimismo el 41% se muestran regularmente satisfecho.

3.3. Aporte práctico

3.3.1. Fundamentación del aporte práctico

Fundamentación de la estrategia de clima laboral para mejorar la satisfacción laboral en la oficina regional Lambayeque en la institución pública de defensa al consumidor

Esta estrategia de clima laboral está basada en la teoría del “Instituto Hay Group” quien manifiesta que las personas aportan más a la organización por sus competencias blandas que por sus competencias técnicas, es decir aquellas competencias que le permiten al colaborador ser más efectivo, como: la creatividad, proactividad, iniciativa, manejo de conflicto, trabajo en equipo, liderazgo efectivo, coaching, mentoring, toma de decisiones, gestión de personas y negociación.

Los colaboradores que se encuentran satisfechos e identificados con su organización son aquellas personas que se automotivan para generar cambios organizacionales (nuevos planes operativos cada año, reestructuración de los procesos, innovación de servicios, nuevos productos, mejores estrategias para fidelizar al cliente, experiencias inolvidables) que contribuyan al desarrollo, crecimiento y sostenimiento de la empresa.

Esta estrategia tiene como objetivo, mejorar la satisfacción laboral en colaboradores de la Institución Pública de Defensa al Consumidor de la Región de Lambayeque.

3.3.2. Construcción del aporte práctico

Diagnóstico estratégico

Se aplicó un cuestionario a los colaboradores que mide los niveles de satisfacción laboral se concluyó que:

- No realizan actividades de integración
- No realizan programas de satisfacción laboral
- No tienen un programa de incentivos laborales
- No cuentan con un programa de desarrollo de competencias laborales

Planeación estratégica

La presente estrategia está conformada por 3 etapas

- 1ra Etapa: Fortalecimiento de las Relaciones Interpersonales
- 2da Etapa: Motivación Laboral
- 3ra Etapa: Desarrollo de Competencias Blandas

ETAPA 1 FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES

N°	Actividad	Descripción	Responsable	Registro
1	Incluir en el plan operativo las actividades de integración	La oficina encargada de gestionar el talento humano en la Institución de Protección al Consumidor incluye en su plan operativo las actividades de integración para generar presupuesto y aprobación.	Oficina de Personal	Documento de requerimiento
2	Solicitar permiso para realizar las actividades	La oficina encargada de gestionar el talento humano solicita permiso al administrador de la Institución de Protección al Consumidor para iniciar con el programa de Fortalecimiento de las Relaciones Interpersonales, que consta de 6 Actividades (Años Nuevo, Día del amigo, Día de la Mujer, Día de la Madre, Día del Padre, Fiestas Patria)	Oficina de Personal	

La actividad “Año Nuevo”

3	Año Nuevo	<ul style="list-style-type: none"> - Mes de Enero - Se les da la bienvenida al nuevo año - Dinámicas de integración - Dinámicas de competencias entre compañeros - Se le hace entrega de materiales de oficina. - Fotocheck 	Facilitador	<ul style="list-style-type: none"> - Fotografía - Video - Publicidad correo institucional - Materiales de oficina
---	-----------	---	-------------	---

La actividad “Día del amigo”

4	Día del amigo	<ul style="list-style-type: none"> - Mes de Febrero - Realizar un almuerzo - Lugar recreo campestre - Ropa deportiva - Actividades recreativas - Dinámicas de compañerismo 	Facilitador	<ul style="list-style-type: none"> - Fotografía - Video - Publicidad correo institucional
---	---------------	--	-------------	--

La actividad “Día de la Mujer”

5	Día de la mujer	<ul style="list-style-type: none"> - Mes de Marzo - Homenaje a las colaboradoras - Entrega de un presente - Mariachis - Medio día libre 	Oficina de Personal	<ul style="list-style-type: none"> -Fotografía -Video -Publicidad -correo institucional
---	-----------------	--	---------------------	---

La actividad “Día de la Madre”

6	Día de la madre	<ul style="list-style-type: none"> - Mes de Mayo - Homenaje a las madres - Entrega de un presente - Decoración de oficinas - Medio día libre para actuación de los hijos 	Oficina de Personal	<ul style="list-style-type: none"> -Fotografía -Video -Publicidad -correo institucional
---	-----------------	---	---------------------	---

La actividad “Día del Padre”

7	Día del Padre	<ul style="list-style-type: none"> - Mes de Junio - Homenaje a los padre - Entrega de un presente - Almuerzo de confraternidad - Reconocimiento por parte de la 	Oficina de Personal	<ul style="list-style-type: none"> -Fotografía -Video -Publicidad -correo institucional
---	---------------	--	---------------------	---

Institución

La actividad “Fiesta Patria”

8	Fiestas patrias	<ul style="list-style-type: none">- Mes de Julio- Concurso de oficinas- Decorar las oficinas con símbolos patrias- Reconocimiento a la oficina mejor decorada.	Oficina de Personal	<ul style="list-style-type: none">-Fotografía-Video-Publicidad-correo institucional
9	Aplicación de cuestionario	Se aplica un cuestionario para medir los efectos del programa de relaciones interpersonales y conocer si aumentado los niveles de satisfacción laboral de los colaboradores.	Oficina de Personal	Cuestionario
10	Toma de Decisiones	Después del análisis de resultados, se toma la decisión si se continúa con el programa aplicado o se reemplaza por otra actividad.	Oficina de Personal	Informe de resultado

ETAPA 2 MOTIVACIÓN LABORAL

N°	Actividad	Descripción	Responsable	Registro
1	Incluir en el plan operativo el programa de motivación laboral	La oficina encargada de gestionar el talento humano en la Institución de Protección al Consumidor incluye en su plan operativo las actividades del programa de motivación laboral para generar presupuesto y aprobación.	Oficina de Personal	Documento de requerimiento
2	Solicitar permiso para realizar las actividades	La oficina encargada de gestionar el talento humano solicita permiso al administrador de la Institución de Protección al Consumidor para iniciar con el programa de motivación laboral.	Oficina de Personal	Documento
3	Aprobación	El administrador aprueba el programa de motivación.	Administrador	Documento
4	Convenios	La oficina de personal a nombre de INDECOPI realiza convenios que generen beneficios (descuentos en bienes y servicios) para los colaboradores.	Oficina de Personal	Firma de convenios

5	Vales de descuentos	<p>-FELIZ CUMPLEAÑOS Un día libre + regalo</p> <p>-DIA DEL PAPÁ 1 días libre</p> <p>- MATRIMONIO 5 días libre</p> <p>- NOCHE DE CINE Entrada gratis para el cine</p> <p>- BABY SHOWER Regalo para tu bebe</p> <p>-SPA GRATIS Manicure + Pedicure+ maquillaje</p> <p>-Descuentos corporativos con supermercados, bancos, Instituciones Educativas según la demanda de nuestros colaboradores.</p>	Oficina de Personal	-Entrega de vales - Fotografías
6	Evaluación del programa	Se aplica un cuestionario para medir los efectos del programa de motivación laboral y conocer si aumentado los niveles de satisfacción laboral de los colaboradores.	Oficina de Personal	Cuestionario aplicados
7	Toma de Decisiones	Después del análisis de resultados, se toma la decisión si se continúa con el programa aplicado o se reemplaza por otra actividad.	Oficina de Personal	Informe de resultado

ETAPA 3 DESARROLLO DE COMPETENCIAS BLANDAS

N°	Actividad	Descripción	Responsable	Registro
1	Incluir en el plan operativo el programa de motivación laboral	La oficina encargada de gestionar el talento humano en la Institución de Protección al Consumidor incluye en su plan operativo las actividades del programa desarrollo de competencias blandas para generar presupuesto y aprobación.	Oficina de Personal	Documento de requerimiento
2	Solicitar permiso para realizar las actividades	La oficina encargada de gestionar el talento humano solicita permiso al administrador de la Institución de Protección al Consumidor para iniciar con el programa de desarrollo de	Oficina de Personal	Documento

competencias blandas.

3	Aprobación	El administrador aprueba el programa de motivación.	Administrador	Documento
4	Contratar al ponente	La oficina de personal a nombre de INDECOPI contrata a un ponente quien será el encargado de realizar los talleres.	Oficina de Personal	Contrato
5	Temas	-Liderazgo transformacional -Trabajo en equipo -Negociación y manejo de conflicto -Control de ira -Coaching de vida -Pensamiento creativo -Habilidades Sociales	Oficina de Personal	-Control de asistencia - Fotografías
6	Entrega de diplomas	El administrador de INDECOPI realiza la clausura del programa y hace entrega de los certificados a los colaboradores que han asistido a todos los talleres.	Oficina de Personal	-Control de asistencia - Fotografías -Certificados
6	Evaluación del programa	Se aplica un cuestionario para medir los efectos del programa de desarrollo de competencias blandas y conocer si aumentado los niveles de satisfacción laboral de los colaboradores.	Oficina de Personal	Cuestionario aplicados
7	Toma de Decisiones	Después del análisis de resultados, se toma la decisión si se continúa con el programa aplicado o se reemplaza por otra actividad.	Oficina de Personal	Informe de resultado

Instrumentación de la estrategia

La primera etapa se lleva a cabo en el mes de enero festejando el año nuevo, luego en el mes de febrero celebrando el día de la amistad, en el mes de marzo reconociendo a las colaboradoras por el día de la mujer, en el mes de mayo homenajeando a las madres de la Institución, en el mes de junio dando homenaje a todos los padres y en el mes de julio realizando un concurso decoración de oficinas por fiestas patria.

La segunda etapa se iniciará en el mes de mayo realizando gestiones con empresas públicas y privadas para suscribir convenios de descuentos para nuestros colaboradores con la finalidad de contribuir con el bienestar y la calidad de vida.

La tercera etapa se realizará en el mes de junio con el programa de capacitaciones mediante la metodología de talleres vivenciales, donde se dictarán talleres relacionados al desarrollo de habilidades blandas, con el objetivo de mejorar los niveles de compañerismos, relaciones interpersonales y la satisfacción laboral.

Evaluación

La evaluación de la estrategia de clima laboral se ejecutará a corto y mediano plazo, se considera de forma flexible, a partir de acciones que puedan introducirse para la mejora duradera según se vaya evaluando. Por lo que, periódicamente se evaluará y medirán sus etapas y acciones planificadas.

Algunas de las acciones a corto plazo en el fortalecimiento de las relaciones interpersonales se concretaron, se incluyeron las actividades de integración en el plan operativo, se solicitó permiso a la Gerencia General para realizar actividades costeadas por la sede central. Se efectuaron las actividades: día del padre, día de la madre y fiestas patrias; esto ha permitido la interacción de todos los colaboradores, han podido conocerse y empatizar en otro plazo fuera de lo laboral. Esto ha ocasionado que se formen grupos ocasionales de salida, algo que no se veía antes de la materialización de las actividades de integración.

Presupuesto de la Estrategia de Clima Laboral

Presupuesto de la Primera Etapa					
Etapa 1	Actividad	Descripción	Mes	Precio por persona	Precio Total
	Año Nuevo	Artículos de oficina	enero	S/. 7,00	S/. 203,00
	Día del amigo	Almuerzo	febrero	S/. 30,00	S/. 870,00
Fortalecimiento de las relaciones sociales	Día de la mujer	Facilitador		S/. 150,00	S/. 150,00
		Presente	marzo	S/. 10,00	S/. 190,00
	Día de la madre	Mariachis		S/. 300,00	S/. 300,00
		Presente	mayo	S/. 15,00	S/. 435,00
	Día del Padre	Decoración de oficina		S/. 200,00	S/. 200,00
		Almuerzo	junio	S/. 30,00	S/. 360,00
	Fiestas patrias	Presente	junio	S/. 10,00	S/. 120,00
		Premio decoración	julio	S/. 300,00	S/. 300,00
Total					S/. 3.128,00

Presupuesto de la Segunda Etapa					
Etapa 2	Actividad	Descripción	Mes	Precio por persona	Precio Total
	Feliz Cumpleaños	Regalo	enero	S/. 7,00	S/. 203,00
Motivación Laboral	Noche de cine	2 entradas	mayo	S/. 14,00	S/. 406,00
	Baby Shower	Regalo	junio	S/. 50,00	S/. 600,00
	Spa Saunas	Cupones	julio	S/. 70,00	S/. 2.030,00
Total					S/. 3.239,00

Presupuesto de la Tercera Etapa					
Etapa 3	Talleres	Descripción	Mes	Precio por Taller	Precio Total
Desarrollo de Competencias Laborales	Liderazgo transformacional		junio	S/. 1.000,00	S/. 7.000,00
	Trabajo en equipo				
	Negociación y manejo de conflicto				
	Control de ira	Facilitador			
	Coaching de vida		julio		
	Habilidades Sociales				
	Pensamiento creativo				
Total					S/. 7.000,00

Costo de la Estrategia	
Etapas	Costo por Etapa
Etapa 1	S/. 3.128,00
Etapa 2	S/. 3.239,00
Etapa 3	S/. 7.000,00
Total	S/. 13.367,00

3.4. Valoración y corroboración de los resultados

3.4.1. Valoración de los resultados

Se realizó la selección de 5 expertos, se debió tener en cuenta criterios como:

- Experiencia profesional en gestión de personas
- Grado Académico de magister o doctor
- Experiencia Administrativa en Universidades.

Para el análisis de resultados de la valoración del juicio de expertos de la estrategia se consideraron los siguientes criterios:

- 5.- Muy adecuada
- 4.- Bastante adecuada
- 3.- Adecuada
- 2.- Poco adecuada
- 1.- No adecuada

CALIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA POR PARTE DE LOS EXPERTOS

Pregunta	Experto N°1	Experto N°2	Experto N°3	Experto N°4	Experto N°5
N° 01	5	4	4	4	5
N° 02	5	5	5	5	5
N° 03	5	5	5	4	5
N° 04	5	5	5	5	4
N° 05	4	5	4	5	4
N° 06	4	5	5	5	5
N° 07	5	5	5	5	5
N° 08	5	5	5	5	4
Puntaje Total	38	39	38	38	37

- Los expertos cuando hicieron referencia a la novedad científica expresaron que era adecuada.
- Los expertos cuando hicieron referencia a la pertinencia de los fundamentos teóricos de la estrategia de clima laboral expresaron que era muy adecuada.
- Los expertos cuando hicieron referencia al nivel de argumentación de las relaciones fundamentales aportadas en la estrategia expresaron que era muy adecuada.
- Los expertos cuando hicieron referencia a la correspondencia entre la teoría desarrollada y el aporte práctico expresaron que era muy adecuada.
- Los expertos cuando hicieron referencia a la claridad en la finalidad de cada uno de las acciones de la estrategia expresaron que era adecuada.
- Los expertos cuando hicieron referencia a la posibilidad de aplicarse la estrategia expresaron que era muy adecuada
- Los expertos cuando hicieron referencia a la concepción general de la estrategia de acuerdo a sus acciones desde la perspectiva de los actores del proceso formativo, expresaron que era muy adecuada
- Los expertos cuando hicieron referencia a la significación práctica expresaron que era muy adecuada.

3.4.2. Ejemplificación de la aplicación del aporte práctico

Algunas de las acciones a corto plazo en el fortalecimiento de las relaciones interpersonales se concretaron, se incluyeron las actividades de integración en el plan operativo, se solicitó permiso a la Gerencia General para realizar actividades costeadas por la sede central. Se efectuaron las actividades: día del padre, día de la madre y fiestas patrias; esto ha permitido la interacción de todos los colaboradores, han podido conocerse y empatizar en otro plazo fuera de lo laboral. Esto ha ocasionado que se formen grupos ocasionales de salida, algo que no se veía antes de la materialización de las actividades de integración.

3.4.3. Corroboración estadística de las transformaciones logradas

Validez de Contenido:

Se realizó a través de la técnica juicio de experto donde 2 especialistas en los procesos de gestión del talento humano, analizaron el cuestionario llegando a la conclusión que solo deberían modificar la redacción de algunos ítem con la finalidad de que los evaluados puedan comprender mejor el ítem.

Confiabilidad

Para conocer la confiabilidad del instrumento se procedió a realizar un análisis en el programa estadístico SPSS teniendo los siguientes resultados.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,900	20

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones Parciales

- Se realizó la valoración de la estrategia a través del método de juicio de experto.
- Se realizó la validez del instrumento
- Se hizo el análisis de fiabilidad del instrumento de satisfacción laboral.

IV. CONCLUSIONES

- Se fundamentó desde el estudio teórico realizado del proceso de clima laboral y su gestión, revelando que es aquel mediante el cual se define el carácter de la organización, el cual se ve influenciado por la estructura; los procedimientos; las políticas; el estilo de gobierno; el tipo de cultura; las creencias; los valores; los comportamientos de cada colaborador; así como las características y funciones del clima laboral.
- Se revelan las tendencias históricas del proceso de clima laboral y su gestión, definiéndose indicadores y etapas, que marcan una intencionalidad de avance, que

aún son limitados, confirmando la necesidad de investigar el proceso de clima laboral y su gestión como propuesta práctica.

- Se realizó diagnóstico del estado actual de este proceso a los colaboradores de la Institución de Protección al consumidor de la Región de Lambayeque, a través del cuestionario sobre la variable dependiente, de satisfacción laboral corroborándose un nivel poco satisfecho con respecto a las actividades que realiza la Institución.
- A partir del diagnóstico se elaboró la estrategia de clima laboral para mejorar la satisfacción laboral en la oficina regional Lambayeque en la institución pública de defensa del consumidor, definiéndose la estructura en fundamentación práctica, objetivo; diagnóstico estratégico; planeación estratégica y una instrumentación en tres etapas: Fortalecimiento de las Relaciones Interpersonales; Motivación Laboral y Desarrollo de Competencias Blandas, la cual concibe una evaluación a corto, mediano y largo plazo.
- Se corroboró el aporte práctico a través del método de juicio de expertos, donde se realizó la validez del instrumento y se hizo el análisis de fiabilidad del instrumento de satisfacción laboral.

V. RECOMENDACIONES

- Aplicar la estrategia en la Institución de Protección del Consumidor de la región de Lambayeque, para lo cual la oficina de personal debe gestionar con el administrador para que se aprueben el presupuesto y autorice la realización de todas las etapas de la Estrategia de Clima Laboral
- El área encargada de la gestión del talento humano debe incluir en el plan operativo del 2019 las 3 etapas de la estrategia para aumentar los niveles de clima laboral en sus colaboradores.
- Difundir en toda la comunidad la aplicación de la estrategia de clima laboral y el beneficio que generará en los colaboradores y en sus familias.

VI. REFERENCIAS

- Aguirre, J. (2015). *Gestión del Talento Humano y su relación con el Desempeño Laboral en la municipalidad provincial de Andahuaylas 2015*. Tesis para optar el título profesional. Universidad Nacional José María Arguedas. Perú
- Alles, M. (2015). *Construyendo Talento*, Granica. Buenos Aires.
- Alles, M. (2008). *Desarrollo del Talento Humano*. Granica, Buenos Aires.
- Arias, F. (1990). *Administración de Recursos Humanos*. Ed. Trillas. p.410. Barre, D. (2014). Estudio sobre la satisfacción laboral y su relación con la rotación de personal de Auxiliares de Punto de Venta y de Servicios Generales de las Pharmacy's del Norte de la ciudad de Guayaquil, durante el periodo de Enero–Agosto 2013. Tesis para optar el título de Psicólogo Industrial. Universidad de Guayaquil. Ecuador.
- Arrobo, W. (2013). *Modelo de gestión del talento humano por competencias de la empresa Cimpexa S.A.* Tesis para optar el título profesional. Universidad Tecnológica Equinoccial. Ecuador.
- Benites, M. (2012). *Satisfacción laboral en el personal docente y administrativo de la Institución Educativa N° 1678 “Josefina Pinillos de Larco” de Trujillo – 2012*. Tesis para obtener el título de Licenciada en Educación Inicial. Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.
- Bravo, M. J., Peiró, J. M., & Rodríguez, I. (1996). *Satisfacción Laboral*. En *Tratado de psicología del Trabajo* (pp. 343-394), España: Ed. Síntesis.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Ed. Trillas.
- Caballero, K. (2002). *El concepto de la satisfacción en el trabajo y su proyección en la enseñanza*. Recuperado el 10 de mayo de 2016 en <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>.
- Cardona, D & Zambrano, R. (2014). *Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional*. Universidad Cooperativa de Colombia. Medellín, Colombia
- Cavalcante, J. (2004). *Satisfacción en el Trabajo de los Directores de Escuelas Secundarias Públicas de la Región de Jacobina (Bahía-Brasil)*. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. 5° ed, Colombia, McGraw-Hill. 699p.

- Chiavenato, I (2002). *Gestión de Talento Humano*. 5ª edición. México: Editorial.Mc. Graw Hill, 2002. Disponible en: <http://psicologiayempresa.com/objetivos-y-actividades-de-la-gestion-del-talento humano.Html>.
- Chiavenato, I. (2016). *Administración de Recursos Humanos*. 8° ed, Colombia, McGraw-Hill. 500p.
- Del 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*. Recuperado el día 19 de enero de 2017 de: <http://search.proquest.com/openview/aa4d3cc99ac61b073ffaf143ee3bfa65/1?pqorigsite=gscholar&cb1=2043250>
- Díaz, F. (2012). *Nivel de Satisfacción laboral del personal docente y el personal administrativo de la Institución Educativa Particular de educación inicial "Villasol" de la ciudad de Trujillo del año 2011*. Tesis para obtener el título de Licenciada en Educación Inicial. Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.
- Díaz, R. M. (2013). *Satisfacción laboral y síndrome de Burnout entre el personal de un policlínico y el de una comunidad local de administración de salud, distrito La Victoria, Chiclayo, 2012*.
- Dormann, C. & Zapf, D. (2001). Job Satisfaction: a meta-analysis f. Stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 483-504.
- Ekvall, G. (1983). *Climate, Structure and Innovativeness of Organizations: A theoretical Framework and experiment*. Report 1. Stockholm: Faradet.
- Fuentes, S. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad. Estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial de la ciudad de Quetzaltenango*. Tesis para obtener el título de Licenciada en Psicología Industrial/Organizacional. Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, México. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>. Visitado el 11 de mayo de 2016.
- Forehand, G. & Gilmer, B. (1964). *Environmental Variations in Studies of Organizational Climate*. *Psychological Bulletin*, 6, pp, 361-382.

- García, G. (2014). *Importancia de la Inducción para el desempeño laboral del personal de Mediana Empresa Industrial*. Tesis para obtener el título profesional. Universidad Rafael Landívar. México.
- Gómez, C. A. (2004). *Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem*. Acta Colombiana de Psicología, 11, 97–113
- Iglesias, Y. & Palomino, M. (2011). *Satisfacción laboral y Compromiso organizacional en trabajadores administrativos nombrados del Gobierno Regional La Libertad*. Tesis para obtener el título de Licenciada en Psicología. Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.
- Jaik, Tena, & Villanueva, (2010). *Satisfacción laboral y compromiso institucional de los docentes de posgrado*. Revista electrónica diálogos educativos ISSN 0718-1310; 19/2010. Recuperado de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-SatisfaccionLaboralYCompromisoInstitucionalDeLosDo-3294739.pdf>. Visitado el 05 de mayo de 2016.
- León, B. (2011). *Satisfacción laboral en docentes de primaria en Instituciones Educativas Inclusivas – Región Callao*. Tesis para optar el grado de académico de Maestro en Educación en la Mención Gestión de la Educación. Escuela de Post Grado. Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.
- López, C & Torres, L. (2008). *Propuesta de Gestión del Desarrollo Humano en la empresa nacional de Confecciones de la Ciudad de Pereira*. Tesis para optar el título profesional. Universidad Tecnológica de Pereira.
- Linares, O. & Gutierrez, M. (2010). *Satisfacción laboral y Percepción de salud mental en profesores*. Revista mexicana de investigación en psicología, 11/2010; 2(1):33-38. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/268516895_Satisfaccion_laboral_y_percepcion_de_salud_mental_en_profesores. Visitado el 11 de mayo de 2016.
- Manosalvas, C., Manosalvas, L. & Nieves, J. (2015). *El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación*. AD-minister N°. 26
- Marquina, C. (2013). *Satisfacción laboral y compromiso organizacional en empleados de una universidad privada de Lima*. Revista Científica de Ciencias de la Salud, 6(1), 32-42. DOI: 191.

- Mujica, M. & Pérez, I. (2008). *Cuestionario sobre clima organizacional universitario. Cualidades psicométricas*. Educare, 12(1). Recuperado el 21 de Enero de 2017 de: <http://revistas.upel.edu.ve/index.php/educare/article/view/41/40>
- Patterson, M., West, M., Shackleton, V., Dawson, J., Lawthom, R., Maitlis, S., et al. (2005). *Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation*. Journal of Organizational Behavior, 26, 379–408.
- Peña, M., Díaz, M. & Carrillo, A. (2015). *Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar*. Universidad Autónoma de Coahuila-México. Recuperado el día 23 de enero de 2017 de: <http://www.theibfr.com/ARCHIVE/RIAF-V8N1-2015.pdf#page=39>
- Pope, S., & Stremmel, A. J. (1992). *Organizational climate and job satisfaction among child care workers*. Child Youth Care Forum, 21(1), 39-52.
- Rahimic, Z., (2013). *Influence of Organizational Climate on Job Satisfaction in Bosnia and Herzegovina Companies*. International Business Research, 6(3), 129-139.
- Robbins, S. (2000). *Administración*. (6ta. Edición). México: Editorial Pearson.
- Rodriguez, A., Alvarez, A., Sosa, I., de Vos, P., Bonet, M. & Van der Stuyft, P. (2010). *Inventario de clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo*. Revista Cubana de Higiene y Epidemiología, 48(2), 177–196.
- Rodríguez, A., Retamal, M., Lizana, J. & Cornejo, F. (2008). *Clima organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño: “evaluación en una empresa pública chilena”*. Universidad de Talca, Chile. Recuperado el día 21 de enero de 2017 de: http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38995530/Reodriguez_et_al_2008.pdf
- Ruiz, S. (2009). *Nivel de satisfacción laboral en empresas públicas y privadas de la ciudad de Chillán*. Recuperado de <http://repopib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/775/1/Ruiz%20Segura%20%20Carol%20Marlenne.pdf>
- Salanova, M. (2008). *Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos*, Estudios Financieros, 303, 179-214

- Salgado, J., Remeseiro, C., & Iglesias, M. (1996). *Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME*. *Psicothema*, 8(2), 329-335
- Sánchez, D. & Huancas, M. (2010). *Satisfacción laboral en los trabajadores del sistema financiero de la ciudad de Jaén-2010*. Tesis para obtener el título de Licenciada en psicología. Universidad Señor de Sipán. Pimentel, Perú.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Toro, F., Sanín, A. (2013). *Gestión del clima organizacional*, de Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional Sitio web: <http://www.cincel.com.co/libros/1/libro.pdf>
- Weiss, D., Dawis, R., England, G. & Lofquist, L. (1967), *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Vol. 22, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.

ANEXOS

ANEXO N° 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Manifestaciones del problema	<ul style="list-style-type: none">-Los colaboradores no cumplen la meta de expedientes resueltos en la semana-Los colaboradores salen del trabajo para atender trabajos privados.-Los colaboradores de menor escala remunerativa se quejan de los colaboradores que tienen mayor escala remunerativa.-Algunos colaboradores dicen que trabajan más que otros, están en constante comparación.-Colaboradores no respetan el tiempo designado para refrigerio.
Problema	Insuficiente cultura de organización laboral en los coordinadores de una institución pública, limita la satisfacción laboral de los colaboradores.
Causas que originan el Problema	<ul style="list-style-type: none">-Limitantes en los contenidos teóricos y prácticos del proceso de proceso del Clima Organizacional, que fundamente la percepción de los trabajadores de su ambiente de trabajo.-Insuficiente concepción teórica- metodológica del proceso de proceso de proceso del Clima Organizacional que potencie la conexión entre cultura organizacional y clima laboral.-Carencia en los coordinadores de las habilidades directivas para generar compromiso de los colaboradores.-Escasa connotación praxiológica del proceso de proceso del Clima Organizacional a partir de la satisfacción del ambiente laboral.
Objeto de la Investigación	Proceso de Satisfacción Laboral en los colaboradores de una institución pública.

Objetivo General de la Investigación	Elaborar una estrategia de clima organizacional para mejorar la satisfacción laboral en la oficina regional de la Institución Pública Defensora del Consumidor.
Objetivos específicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fundamentar teóricamente el proceso de Clima Organizacional en los coordinadores de una institución pública y su gestión. 2. Determinar las tendencias históricas del proceso de Clima Organizacional en los coordinadores de una institución pública y su gestión. 3. Caracterizar el estado actual de la gestión del proceso de Clima Organizacional en los coordinadores de una institución pública y su gestión en los colaboradores. 4. Elaborar una estrategia de clima organizacional en los coordinadores de una institución pública. 5. Valorar la pertinencia científico-metodológica del aporte práctico mediante criterio de expertos.
Campo de la investigación	Gestión del Proceso del Clima Organizacional en los coordinadores de una institución pública.
Título de la Investigación	ESTRATEGIA DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN DEL AMBIENTE LABORAL EN LA OFICINA REGIONAL DE LA INSTITUCIÓN PÚBLICA DEFENSORA DEL CONSUMIDOR

Hipótesis	Si se elabora una estrategia de clima organizacional en la oficina regional de la Institución Pública Defensora del Consumidor, que tenga en cuenta las relaciones interpersonales entre coordinadores y colaboradores, entonces se mejorará la satisfacción del ambiente laboral
Variables	VI: Estrategia de clima organizacional. VD: Satisfacción Laboral

ANEXO N° 2: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO	TÉCNICA
V.I: Clima organizacional	Relaciones humanas	Intereses y valores	Cuestionario de clima laboral	Juicio de experto
		Comprensión mutua		
		Resolución problemas		
		Camaradería		
		Discusiones		
		Luchas por el poder		
		Críticas constructivas		
		Circulación de chismes		
	Motivación	Sentido de pertenencia		
		Desarrollo personal		
		Oportunidades de capacitación		
		Aprovechamiento del potencial		
		Incentivos		
		Prestigio		
	Relaciones de autoridad	Sinceridad		
		Claridad toma de decisiones		
	Presión de trabajo	Razonabilidad establecimiento de metas		
		Tiempo asignado para desarrollar trabajo		
		Niveles de estrés		
	Organización del trabajo	Establecimiento de metas		
		Disponibilidad de recursos		
		Definición de tareas y responsabilidades		
		División del trabajo		
		Coordinación		
		Normas y procedimientos		
		Evaluación del desempeño		
	Equidad	Estabilidad		
Premios				
Remuneraciones				
Promoción				
Discriminación				

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO	TÉCNICA
V.D: Satisfacción laboral	Trabajo en sí mismo	Variedad de las tareas	Cuestionario de Satisfacción Laboral	-Entrevista Observación
		Significado del trabajo		
		Autonomía del trabajo		
		Retroalimentación del trabajo		
	Calidad de la supervisión	Participación en la toma de decisiones		
		Información sobre el trabajo		
		Dominio técnico del trabajo por el jefe		
		Delegación de funciones		
	Relaciones con los compañeros de trabajo	Clima afectivo		
		Confianza		
		Colaboración		
		Espíritu de equipo		
	Políticas institucionales	Higiene laboral		
		Seguridad laboral		
		Compensaciones financieras		
		Oportunidades de carrera		

ANEXO N° 3: INSTRUMENTO

CUESTIONARIO SATISFACCIÓN LABORAL

ASPECTOS DEL TRABAJO		Mucha satisfacción	Algo de satisfacción	Regular	Algo de insatisfacción	Mucha insatisfacción
1	La variedad o diversidad de tareas que comprende mi trabajo.					
2	Lo significativo o importante que resulta mi trabajo para otras personas.					
3	La autonomía o libertad de la que dispongo para realizar mi trabajo.					
4	La información que recibo de los demás acerca de la eficacia de mi trabajo.					
5	La participación en la toma de decisiones que nos facilita el jefe de mi Área/ Unidad.					
6	La información que me proporciona el jefe de mi Área/ Unidad sobre los asuntos que afectan mi trabajo.					
7	El dominio técnico o conocimiento de sus funciones del jefe de mi Área/ Unidad.					
8	La delegación de funciones que facilita el jefe de mi área/ Unidad.					
9	El clima afectivo que existe entre los compañeros de trabajo de mi área/ Unidad.					
10	La confianza que existe entre los compañeros de trabajo de mi área/ Unidad para expresar las opiniones.					
11	La colaboración que existe entre los compañeros de trabajo de mi área/ Unidad.					
12	El espíritu de equipo que existe entre los compañeros de mi área/ Unidad.					
13	Las condiciones ambientales en mi área/ Unidad que protegen la higiene en el trabajo (salud física y mental).					
14	Las condiciones ambientales en mi área/ Unidad que proporcionan seguridad en el trabajo (contra accidentes).					
15	Las compensaciones financieras (remuneraciones, incentivos, beneficios, etc.) que me proporcionan por el trabajo que realizo.					
16	Las oportunidades para promocionarse y hacer carrera laboral dentro de la organización.					

ANEXO N° 5: VALIDACIÓN DEL APORTE PRÁCTICO DE LA INVESTIGACIÓN

Estimado Magister: Roxana Cabanillas Palomino

Ha sido seleccionado en calidad de experto con el objetivo de valorar la pertinencia en la aplicación de la estrategia de Clima Laboral. Las interrogantes están en función de evaluar la pertinencia científico-metodológica de la aplicación del aporte práctico.

Datos del experto:

- **Años de experiencia en el área:** 10 años en Gestión del Talento Humano
- **Grado académico:** Magister en Gestión del Talento Humano
- **Título Profesional:** Licenciada en Psicología

1. Novedad científica de la estrategia de Clima Laboral para mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores de INDECOPI Lambayeque.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)

2. Pertinencia de los fundamentos teóricos de la estrategia de Clima Laboral

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)

3.- Nivel de argumentación de las relaciones fundamentales aportadas en el desarrollo de la estrategia.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)

4.- Nivel de correspondencia entre las teorías estudiadas y el aporte práctico de la investigación.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)

5.- Claridad en la finalidad de cada una de las acciones de la estrategia de Clima Laboral propuesta.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)

6.- Posibilidades de aplicación de la estrategia de Clima Laboral, para mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores de INDECOPI Lambayeque.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)

7.- Concepción general de la estrategia según sus acciones desde la perspectiva de los actores del proceso de Clima Laboral.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)

8.- Significación práctica de la estrategia para el pertinente aumento de los niveles de satisfacción laboral.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)

Observaciones generales:

FIRMA