FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

TESIS

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO ENRIQUE LÓPEZ ALBÚJAR - FERREÑAFE 2017

PARA OPTAR TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Autor:
Bach. Salazar Mori Segundo Miguel

Asesor:
Mg. Villanueva Calderón Juan Amílcar

Línea de Investigación:

Sistemas administrativos

Pimentel – Perú
Año 2020

APROBACIÓN DEL JURADO

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO ENRIQUE LÓPEZ ALBÚJAR - FERREÑAFE 2017

_____

Mag. Chanduvi Calderón Roger Fernando
Asesor Metodológico

_____

Mag. Villanueva Calderón Juan Amílcar
Asesor Especialista:

_____

Mag. Reyes Reyes Carla Angélica
Presidente del Jurado:

_____

Mag. Chapoñan Ramírez Edgard
Secretario(a) del Jurado:

_____

Mag. Villanueva Calderón Juan Amílcar
Vocal / Asesor del Jurado:

DEDICATORIA

A Dios, a mi familia por su apoyo incondicional, que son por ellos mi superación profesional.

Segundo Miguel

AGRADECIMIENTO

A mis profesores de la Universidad Señor de Sipán quienes me brindaron sus conocimientos y me ayudaron a crecer y a tener otra visión del mundo laboral.

Segundo Miguel

RESUMEN

En la ciudad de Ferreñafe se encuentra ubicada, El Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Enrique López Albújar, el cual cuenta con una extensa población estudiantil.

A fin de desarrollar esta investigación se hacemos la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las estrategias adecuadas para mejorar el Clima Organizacional en El Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Enrique López Albújar?

Con el fin de dar respuesta a esta interrogante se plantea un objetivo general: Elaborar estrategias para mejorar el clima organizacional en El Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Enrique López Albújar.

Se diseñó un estudio, donde el universo de estudio constó de los 50 trabajadores activos al momento de la recolección de la información.

En general, se concluyó que el clima organizacional en El Instituto es desfavorable, y que el personal considera que las autoridades no contribuyen en la realización personal y profesional, así como no existe retribución a sus actividades laborales además de la inexistencia del reconocimiento por el buen desempeño.

Palabras Claves: Cultura organizacional, gestión estratégica, desempeño organizacional, clima psicológico, clima laboral.

ABSTRACT

In the city of Ferreñafe, the Enrique López Albújar Institute of Public Technological Higher Education is located, which has a large student population. In order to develop our research we ask ourselves the following question: What are the appropriate strategies to improve the Organizational Climate at the Enrique López Albújar Institute of Higher Technological Public Education? In order to answer this question, a general objective is proposed: To develop strategies to improve the organizational climate at the Enrique López Albújar Institute of Higher Technological Public Education. A study was designed, where the study universe consisted of the 50 active workers at the time of data collection. In general, it was concluded that the organizational climate in the Institute is unfavorable, and that the staff considers that the authorities do not contribute to personal and professional fulfillment, as well as there is no remuneration for their work activities, in addition to the lack of recognition for good performance.

Key Words: Organizational culture, strategic management, organizational performance, psychological climate, work climate.

Índice

APROBACIÓN DEL JURADO ii
DEDICATORIA iii
AGRADECIMIENTO iv
RESUMEN v
ABSTRACT vi
I. INTRODUCCIÓN 9
1.1. Realidad problemática 9
1.2. Antecedentes de estudio 11
1.3. Teorías relacionadas al tema 17
1.4. Formulación del problema 24
1.5. Justificación e importancia del estudio 24
1.6. Hipótesis 25
1.7. Objetivos 25
II. Material y método 26
2.1. Tipo de la Investigación 26
2.2. Población y Muestra 26
2.3. Técnicas e Instrumentos de la Recolección de Datos 27
2.4. Procedimiento para la Recolección de Datos 30
2.5. Análisis y Discusión de Datos 31
2.6. Criterios éticos 31
2.7. Criterios de Rigor científico 32
III. Resultados 33
3.1. Resultados 33
3.2. Discusión de Resultados. 53
3.3. Propuesta 68
IV. Conclusiones y recomendaciones 79
4.1. Conclusiones. 79
4.2. Recomendaciones. 82
Referencias 84
Anexos 87

Índice de tablas

Tabla 1: Tiempo de servicio de los trabajadores del I.S.T.P.E.L.A. - Ferreñafe.....33
Tabla 2: Existen oportunidades de progresar en la institución.....34
Tabla 3: Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.....35
Tabla 4: Los objetivos del trabajo son retadores. 36
Tabla 5: En la oficina se hacen mejor las cosas cada día.....37
Tabla 6: Se cuenta con realizar el trabajo lo mejor que se puede.....38
Tabla 7: Las actividades permiten aprender y desarrollarse 39
Tabla 8: Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permiten desarrollo personal. 40
Tabla 9: Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.....41
Tabla 10: La institución promueve el desarrollo personal 42
Tabla 11: Se reconocen los logros en el trabajo 43
Tabla 12: La organización es una buena opción para alcanzar la calidad de vida laboral.....44
Tabla 13: Se siente compromiso de con el éxito de la organización.....45
Tabla 14: Los compañeros de trabajo cooperan entre si 46
Tabla 15: Se participa en definir los objetivos y acciones para lograrlo.....47
Tabla 16: Cada trabajador se considera factor clave para el éxito de la organización. 48
Tabla 17: Los trabajadores tienen oportunidad de tomar decisiones 49
Tabla 18: Los trabajadores están comprometidos con la organización.....50
Tabla 19: El grupo de trabajo funciona como un equipo bien integrado 51
Tabla 20: Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.....52

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

En la actualidad, se espera que las organizaciones educativas sean eficientes en cuanto al servicio que brindan con la finalidad de lograr una enseñanza - aprendizaje de mejor calidad.

El clima organizacional educativo se compone de factores psicosociales política interna y externa a nivel gestión tanto administrativa como pedagógica, que funcionalmente genera un estilo de comportamiento personal – grupal al interior de la organización educativa que se proyecta hacia el contexto social.

La capacitación y actualización de los docentes y directivos es importante para que las organizaciones educativas enfrenten una realidad competitiva cambiante en cuanto a su estructura organizacional. Ante esta realidad un adecuado funcionamiento directivo conlleva a que el trabajador, profesional o empleado conviva en un ambiente armonioso, generando mejores desempeños laborales.

Sin embargo, es común en una institución educativa como el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Enrique López Albujar - Ferreñafe, como la que es objeto de estudio en la presente investigación, que se observe constantemente una situación de conflictos internos (entre docentes, docentes con alumnos, con los directivos, así como docentes con padres de familia, especialmente en el nivel administrativo), un inadecuado manejo de las relaciones interpersonales, generando, distorsión en las comunicaciones y en el trato con los diferentes miembros de la comunidad educativa; en lo referente al proceso de identificación institucional, una desorganización en la solución de los problemas institucionales, tornándose todos estos aspectos en factores que no generan un entorno laboral que favorezca la optimización de los niveles de calidad educativa.

Considerando lo expuesto, es posible centrar una problemática común en las instituciones educativas de la Provincia de Ferreñafe de la Región Lambayeque donde labora personal docente, administrativo y directivo que no conocen si el clima organizacional de su Institución es óptimo, aceptable, regular o deficiente desde la perspectiva de la misma comunidad educativa en general y, en particular,

desde la mirada de los docentes, quienes son eje articulador de la dinámica institucional. Para determinar estadísticamente esta situación se amerita realizar esta investigación.(Borja, 2012)

A nivel internacional:

(Pacheco, 2015) El avance de la ciencia y tecnología de punta trae como consecuencia la deshumanización, el individualismo el conformismo; así mismo, se sufre grandes cambios a nivel económico, político, social; esto conlleva a problemas que afectan directamente en el campo educativo como es el resquebrajamiento de las relaciones humanas entre los que laboran en las Instituciones educativas. La realidad problemática se enfoca desde una perspectiva del contexto internacional, según Donayre (2009), los problemas referidos al clima institucional son tan comunes, principalmente en las organizaciones educativas. Si bien es cierto, la administración educativa está presente en todas las organizaciones educativas, la misma que facilita el cumplimiento de los objetivos educativos, también es necesario contar con la parte pedagógica y clima institucional.

A nivel nacional:

En el ámbito nacional en las instituciones educativas se producen cotidianamente problemas entre sus miembros; es decir, el director con los docentes, con los padres de familia. Estos problemas obstaculizan el logro de los objetivos para los que la escuela fue creada lo cual impide alcanzar o mejorar la calidad educativa.

Diversas investigaciones destinadas a identificar características de las escuelas eficaces; es decir, aquellas que aportan un valor agregado a la formación de sus estudiantes, han señalado que el clima institucional ha sido invariablemente un sello de éstas. Es difícil encontrar directores líderes, debido a que su tarea es la de obedecer y lograr que su personal se adhiera a los cambios, independientemente de su acuerdo o desacuerdo con los mismos; agregado a esto, es el exceso de tareas administrativas que deben de cumplir. En (Pacheco, 2015)

A nivel Regional

En el ámbito regional, en los últimos años, en las instituciones educativas se han presentado conflictos entre padres y directivos, entre directivos y docentes, entre padres y docentes, entre docentes y estudiantes de diferentes ciclos, esto ha engendrado determinados patrones de comportamiento que afectan a la institución y los vínculos interpersonales. En este sentido el clima organizacional puede determinar y condicionar el comportamiento del personal perteneciente a las instituciones educativas de la Región Lambayeque, favoreciendo o desfavoreciendo el grado de desempeño con respecto los fines de la misma.

En las instituciones educativas de la región Lambayeque, existe un clima organizacional desfavorable lo que conlleva el rompimiento de las relaciones humanas entre el personal directivo, docente y administrativo, lo que repercute en el proceso de aprendizaje de los estudiantes, como menciona Mintzber, (1983) un gestor que solo comunica o que solo concibe las cosas nunca logra que se haga nada, mientras que el administrador que solo "hace" termina finalmente por lograr que se hagan las cosas.

El objetivo de la investigación consiste en buscar estrategias para mejorar el Clima Organizacional en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Enrique López Albujar – Ferreñafe 2017. (Pacheco, 2015)

1.2. Antecedentes de estudio

En Contexto Internacional

Gómez (2011) estudió el clima organizacional y el liderazgo en la gestión. Afirma la factibilidad de preparar la capacidad de conducir a la institución educativa por parte de los directores de los centros educativos y para beneficio institucional. Aplicó un cuestionario de liderazgo y un test de clima institucional en 56 participantes que laboran en el nivel secundario. Finalmente señala que existe relación importante entre liderazgo y la gestión en la institución educativa evaluada y que la consolidación de las relaciones y recompensa o consideraciones del

director o grupo jerárquico a los docentes o empleados es muy importante para mejorar el clima organizacional.

Corona (2011) investigó la influencia de liderazgo sobre el clima organizacional, bajo un diseño correlacional, trabajó con 220 docentes, utilizando la escala de liderazgo de Thompson y el cuestionario de clima organizacional de Revilla. Encontró como resultado que el liderazgo autoritario generaba un clima organizacional inadecuado, pero a su vez generaba mayor producción docente a nivel pedagógico; el liderazgo democrático orientaba hacia un clima organizacional un tanto distendido, generando la creatividad en los docentes. Se encontró una alta correlación entre el liderazgo autoritario y el clima organizacional explotador (r= 0,76), sin embargo existe una correlación moderada entre el liderazgo democrático y el clima organizacional participativo (r= 0,51).

Zamora (2010) efectuó el estudio sobre liderazgo y clima organizacional. Se realizó bajo un diseño correlacional, trabajándose en 10 instituciones educativas de Puerto Ordaz, con una muestra de 380 directores, empleando el cuestionario de trabajo del líder y el de clima organizacional, elaborados por el autor de la investigación, llegó a concluir que en los ámbitos educativos el clima organizacional se encuentra en proceso de afianzamiento y que depende del nivel de liderazgo que las autoridades ejerzan, para lograr cumplir con la misión y la visión institucional. Por otro lado, es necesaria una amplitud en el ejercicio dinámico del liderazgo, donde exista mayor nivel participativo.

Castrillón (2010) realizó un estudio descriptivo sobre el clima organizacional. Trabajó con 10 instituciones educativas (5 privadas y 5 públicas), siendo la muestra 20 directores, 20 directores académicos y 20 administradores, haciendo un total de 60 autoridades. Para el efecto, se empleó el cuestionario de clima organizacional de Robbins y Marchant, dando como resultado que en las instituciones educativas privadas existía una orientación positiva y favorable del clima organizacional, en relación a los directivos, entre los docentes y el personal

administrativo, siendo la política comunicacional la que influía en el clima de la organización, sin embargo a nivel de instituciones educativas públicas, era la política comunicacional y la falta de liderazgo, que orientaba el clima organizacional a presentarse de manera inadecuada, un tanto hostil y receloso, con desconfianza. Sin embargo, ante situaciones que demandaban la unidad para hacer frente a algún tipo de competencia, el clima se tornaba en altamente cooperativo y favorable.

En Contexto Nacional

Soberón (2014), en su estudio descriptivo sobre clima organizacional en instituciones educativas privadas de Lima trabajó con 4 instituciones del distrito de Breña y una muestra total de 156 docentes de nivel primario y secundario. Aplicó para su estudio un test de clima organizacional desde la perspectiva del docente. La investigación concluyó que no existen un buen clima organizacional en las escuelas en estudio, Además que el lenguaje y el uso de los rituales era inadecuado; la existencia de grupos de docentes con ciertos conflictos, generaban un clima defensivo entre ellos, alterando los valores institucionales y la comunicación asertiva; y el clima laboral existente no propiciaba un adecuado ambiente de enseñanza aprendizaje, generando un servicio de limitada calidad.

Taboada (2011), investigó acerca del clima organizacional y el desempeño docente de instituciones educativas pertenecientes a Fe y Alegría. Ello se realizó en tres instituciones educativas del cono sur de Lima, trabajándose con 55 participantes, aplicándose un test de clima organizacional y una ficha de percepción del desempeño docente. Con esta investigación de tipo descriptiva correlacional se exploró acerca de los valores y la ética comportamental del clima organizacional y el desempeño docente en el proceso de enseñanza aprendizaje. En dicho estudio se concluyó que los aspectos de planificación y ejecución de la actividad del proceso de enseñanza aprendizaje se correlacionaban en forma moderada, mientras que con el factor evaluación y los valores existió una alta correlación con respecto al clima organizacional. Al parecer el sistema imperante del clima organizacional

existente en las instituciones educativas hace que los docentes asimilen los valores y asuman una conducta ética en su desempeño en las aulas, convirtiéndose el clima de la institución en una guía para las acciones docentes, con respecto al fortalecimiento de la identidad, estructura y demás características institucionales.

Martínez (2011) en su estudio descriptivo correlacional investigó el liderazgo y el clima organizacional donde resalta la importancia del liderazgo del director del centro educativo y en sus apreciaciones hipotetiza, que las deficiencias funcionales y de organización del centro educativo, se debe precisamente a una falta de liderazgo, iniciativa y conocimiento de la administración. Aplicó para ambas variables, cuestionarios con indicadores precisos para liderazgo y clima organizacional en 100 participantes del nivel secundario. Entre sus conclusiones expresa lo siguiente: la importancia que tiene el liderazgo como la función directriz ha sido puesta en evidencia a través de las enunciaciones de la investigación presentada y otras que destacan la relación existente entre la productividad directriz y la capacidad personal del Director.

Gómez (20011) estudió el clima organizacional y el liderazgo en la gestión. Afirma la factibilidad de preparar la capacidad de conducir a la institución educativa por parte de los directores de los centros educativos y para beneficio institucional. Aplicó un cuestionario de liderazgo y un test de clima institucional en 56 participantes que laboran en el nivel secundario. Finalmente señala que existe relación importante entre liderazgo y la gestión en la institución educativa evaluada y que la consolidación de las relaciones y recompensa o consideraciones del director o grupo jerárquico a los docentes o empleados es muy importante para mejorar el clima organizacional.

En Contexto Local.

(Bío-bío & Jee, 2008) La importancia del clima organizacional ha sido tema que ha marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días; actualmente el

clima organizacional ha dejado de ser un elemento periférico en las instituciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica.

Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia; hacia el éxito, por ello, es necesario tener presente que cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quien es, que se merece, y que es capaz de realizar, etc.

Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organización.

El Clima Organizacional está determinado por la percepción que tengan los trabajadores de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores u directivos forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo. Que puede estar expresado en términos de autonomía, estructura, recompensa, cordialidad y el apoyo entre otros.

Así también, el clima organizacional mantiene una estrecha relación con los valores de satisfacción que la empresa haya incorporado a los puestos de trabajo que influye de forma importante en las actitudes laborales del personal y en consecuencia afecta positiva o negativamente su integración en los objetivos de la empresa, sus niveles de productividad, su disposición a realizar esfuerzos discrecionales (clave de la motivación), etc.

El Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Enrique López Albújar (I.E.S.T.P.E.L.A), donde se realizó el estudio en cuanto al clima organizacional, fue creado mediante Ordenanza Regional Nº 009-2011-GR.LAMB el 20 de abril del 2011. Ésta ha permitido conocer de cerca la problemática educativa de las II.EE. y comunidades, especialmente aquellas de zonas alto andinas, con la finalidad de plantear soluciones viables que beneficien a la niñez y juventud lambayecana.

Durante la vida activa de la Institución han surgido varias situaciones que no han permitido un desempeño eficiente de su personal y de su organización. Algunos aspectos sintomáticos que identifican el problema son: Insatisfacción de los trabajadores, aumento de rotación laboral, baja productividad, ausencia de cooperación entre el personal de la institución, conflictos entre el personal subordinado con sus superiores, carencia de identidad del trabajo con la institución, entre otros.

Por tanto fue relevante y necesario determinar, cual es el tipo de clima organizacional que mantiene El Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Enrique López Albújar – Ferreñafe, para luego elaborar estrategias adecuadas que ayude a un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, para así alcanzar un aumento de la productividad; sin perder de vista el recurso humano.

Carril, L.; Rosales, D. (2007), Trujillo; en su trabajo de investigación; "Relación entre satisfacción laboral y clima laboral en los agentes de la empresa de seguridad ESVICSAC S.A. Ltda. De la ciudad de Trujillo". Dentro de los factores de satisfacción laboral que se evaluaron fueron: Tareas, cuestionarios, desarrollo personal, paga, condiciones físicas y de supervisión; y clima laboral en los agentes de seguridad de la empresa.

El estudio firme de naturaleza cuantitativa, correlacional y transversal, su muestra conformada por todos los agentes de seguridad de la empresa. Como conclusiones se obtuvieron; los agentes de seguridad de la empresa, se caracterizan por tener un nivel medio en cada uno de los factores de satisfacción laboral además de tener un nivel bueno en clima laboral. Estos en su mayoría se caracterizan por tener niveles altos en los factores de autonomía y salarios, y niveles medios en los factores de

tarea, desarrollo personal. Finalmente, con esta investigación concluyó que existe correlación significativa entre cada uno de los factores de satisfacción laboral (tareas, autonomía, desarrollo personal, paga, condiciones físicas y supervisión) y el clima laboral.

1.3. Teorías relacionadas al tema

Para comprender la importancia del tema propuesto en este trabajo de investigación, se deben aclarar los conceptos referidos a estrategias y clima organizacional, puntos centrales de este estudio.

El concepto clima organizacional constituido la base del presente estudio y siendo difícil definir con precisión, porque aún, no hay homogeneidad conceptual entre los investigadores del constructo, se encuentran aspectos coincidentes que procuraremos rescatar para llegar a una aproximación del concepto clima organizacional, tratando de buscar su correlación con el tema de Gestión Institucional.

En la mayoría de estudios realizados sobre el clima se considera a Kurt Lewin el introductor del concepto clima. Pero según Badillo León I. (1995: 645) es Halpin y Croft quien en 1963 fue el pionero de todo estudio sobre clima escolar. Al respecto Martínez Guillén, M. (2003:70) dice que: "El clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción...". Y sostiene que las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Generando consecuencias en la productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Por otra parte, Silva (1992) citado por Badillo I. (1995:643) define al clima como "…un estilo de grupo, una imagen, generado por los miembros, pero que les trasciende". En tal sentido, el clima organizacional, que existe al interior de los colegios no se puede separar del clima que existe fuera de él, en el barrio, en la comunidad o en la organización mayor de la cual este depende. Puesto que el clima externo influye decididamente en el clima interno.

Coincidimos con Lisbona, A. (2008:153-167) quien cita a Frese y Fay (2001) para afirmar que: “el clima para la iniciativa es un constructo a nivel organizacional que se refiere a las prácticas y procedimientos informales y formales de la organización que guían y apoyan una aproximación hacia el trabajo proactivo, autoiniciado y persistente”. Para el autor el clima para la seguridad psicológica se refiere a que el empleado se sienta capaz de mostrarse tal como es en el trabajo sin tener miedo a consecuencias negativas para su imagen, estatus o carrera. Y considera a ambos conceptos antecedentes de la iniciativa personal en el modelo de antecedentes y consecuencias de la iniciativa.

Estas definiciones coinciden en afirmar que el clima organizacional es el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social. Comprender el clima organizacional, o ambiente de trabajo es comprender las relaciones interpersonales y el grado de satisfacción material y emocional de las personas en el trabajo.

A continuación, se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término.

Méndez Álvarez, 2006.- El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Alexis Goncalves. - Clima Organizacional son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. La cual influirá en el desarrollo de las actividades de la Organización.

Roswell (1997), define el termino como “… aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social…” Esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinada por los “… valores, creencia, actitudes y conductas…”

Walter, citado por Dessler, G. (1993), representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpin, Crofts y Litwin y Stringer a fin de encontrar similitudes, proporcionando una definición con la cual concordamos "… el clima se forma de las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabajo, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideraciones, cordialidad, apoyo y apertura.

A modo de entender más de diferencia que existe entre los términos culturales y clima, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

Los primeros estudios sobre clima psicológico fueron realizados por **Kurt Lewin** en la década de los treinta. Este autor acuño el concepto de "Atmosférica Psicológica", la que sería una realidad empírica, por lo que su existencia podría ser demostrada como cualquier hecho físico.

Con la finalidad de estudios el clima como una realidad empírica. **Lewin, Lippit y White (1939);** diseño con un experimento que les permitió conocer el efecto que un determinado estilo de liderazgo (Democrático, laissez faire (dejar hacer) y autoritario) tenía en relación al clima.

Las conclusiones fueron determinantes; frente a los distintos tipos de liderazgo surgieron diferentes tipos de atmosferas sociales, probando que el clima es más fuerte que las tendencias a reaccionar adquiridas previamente.

Según **Johan Nesson**, citados por **Carvajal, G. (2000)** y **Álvarez, S. (2001)**, la conceptualización del Clima Organizacional se ha llevado a cabo a través de dos líneas principales de investigación: la objetiva y la perceptual.

Para efectos de una medición es recomendable usar la definición de **Litwin & Stringer** ya que al hablar de percepción se hace posible una medición a través de cuestionarios.

Según **Hall, R (1996),** el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades al ambiente laboral percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Brown, W. (1990) y **Moberg, D. (1990),** manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional y como lo perciben los miembros del área.

Según **Palma, S. (2004),** el clima laboral lo define como la percepción del trabajador con respecto a un ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades personales, involucradas en las tareas asignadas, supervisión que recibe, acceso de la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea. De acuerdo a esta conceptualización hablaremos que el segundo enfoque de **Dessler (1993);** que es el subjetivo.

Dessler, G. (1993), Plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidas tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Instrumentos de medida del Clima Organizacional:

Según **Brunet, L. (2002).** Los instrumentos de medida más frecuente utilizados son los cuestionarios, pues corresponden a la naturaleza multidimensional y perceptiva del clima. Por dimensiones, estos cuestionarios cubren las variables humanas, estructurales relacionadas con la tarea y las tecnologías según un cierto grado decreciente de importancia (escala de tipo Likert). El clima determina el apoyo dado a una actividad por la organización, su aceptación como un hecho integrado a la vida organizacional y su relación con los fines y aspiraciones de los individuos dentro de la organización, así como los fines y objetivos de la organización misma.

El clima y la cultura organizacional son elementos estrechamente ligados, lograr que estos guarden estados positivos, y en su caso, contengan los valores que los creíamos correctos, enfilados hacia una tendencia de mejora continua, son y deben ser asuntos que requieren una evaluación permanente para que cuando la organización, se salga de rumbo, podamos nuevamente reorientarla nuevamente.

Litwin y Stringer, citado por **Robbins, S (1999)** y **Torrecilla** (Sf: Universidad de Congreso), postula la existencia de dimensiones que explicaran el clima existente

en una determinada empresa cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de una organización tales como:

- **Estructura:** Esta escala representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones que se ven enfrentados en el desempeño de su labor.

- **Responsabilidad:** Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

- **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.

- **Desafío:** Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinados riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor.

- **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre padres como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de la organización.

- **Cooperación:** Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

- **Estándares:** Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización persiguen los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

- **Conflicto:** En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización, evitan que se genere el conflicto.

- **Identidad:** El sentido de que no pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo: la importancia que se atribuye a este espíritu.

La teoría de clima organizacional de **Likert,** citado por **Brunet, L (1999),** establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones de organización que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

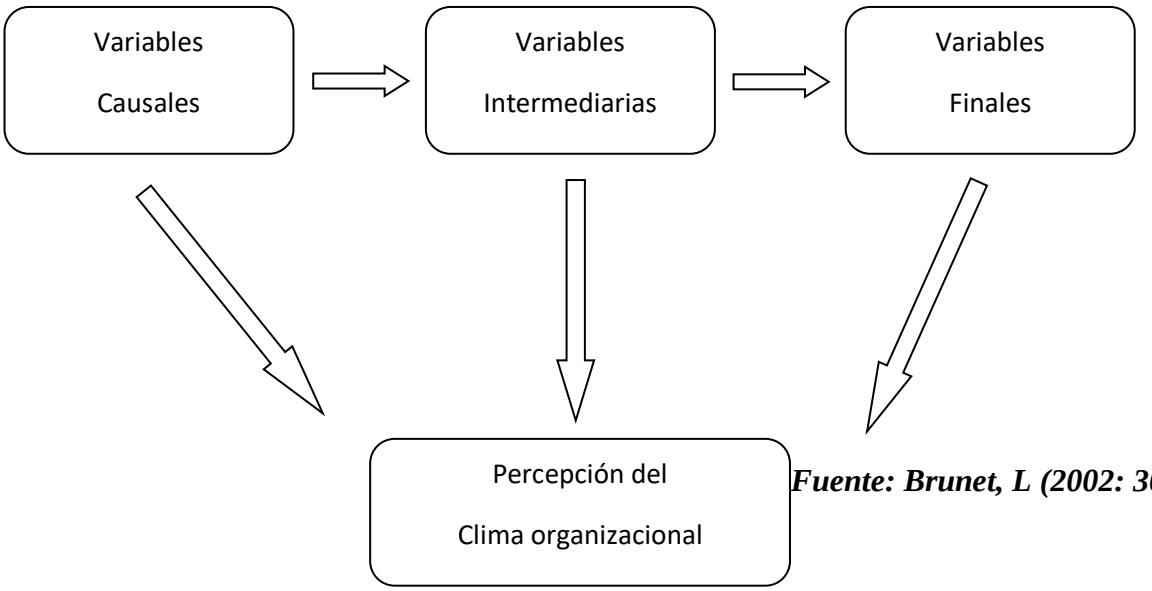
Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

- **Variables causales:** Definidos como variables independientes, las causas están orientadas a indicar el sentido en que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencia y aptitudes.

- **Variables intermedias:** este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la institución, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la institución.

- **Variables finales:** estas variables surgen como derivación del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

Teoría de clima organizacional de Likert



Fuente: Brunet, L (2002: 30)

Normas Legales:

- **Ley N° 28044 Ley General de Educación**, que establece los lineamientos generales de la educación y el Sistema Educativo Peruano
- **Decreto Supremo Nº 004- 2010- ED:** Reglamento de la Ley 29394, que regula la creación y el funcionamiento de los Institutos y Escuelas de Educación Superior públicos o privados.
- **Ley Nº 28740**: Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa - SINEACE
- **Ley N° 50037, Ley del Servicio Civil,** que promueve un régimen único y exclusivo para los trabajadores del Estado.
- **Resolución Viceministerial Nº 069-2015- MINEDU**: Aprobación del Diseño Curricular Básico Nacional de la educación superior tecnológica y del Catálogo Nacional de la Oferta formativa.

1.4. Formulación del problema

¿Cuáles son las estrategias adecuadas para mejorar el Clima Organizacional en El Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Enrique López Albújar – Ferreñafe 2017?

1.5. Justificación e importancia del estudio

Teórica. - La importancia que tiene esta investigación para El Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Enrique López Albújar, es para permitir conocer el grado y tipo de clima organizacional que atraviesa la Institución y dar posibles soluciones a la problemática en cuanto a la baja producción.

Así también fue importante porque servirá como antecedente para posteriores investigaciones de la misma temática en otras organizaciones que brindan servicios, contribuyendo de esta forma con los futuros profesionales.

Metodología. - Este proyecto de tesis se solventará económicamente por el autor, por lo que se podrá disponer de toda la información necesaria para la realización del mismo. Se podrá emplear diferentes métodos de investigación como son: encuestas, observación, etc. que nos ayudaran a clarificar de mejor manera la situación en la que se encuentra la institución y ayudarla a mejorar. Con la realización del mismo se obtendrá en la institución, mayor reconocimiento por parte de sus usuarios así mismo poder constituirse como una institución líder en la agilización de documentos y procesos educativos.

Social.- El estudio del clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones; el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, el ambiente donde la persona desempeña su trabajo, la relación entre el personal de la Institución y otros elementos más, pueden ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Como estudiante universitario, el hecho de realizar investigación de este tipo e involucrarnos en el tema; amplio nuestros conocimientos y habilidades, que en un futuro se verán reflejados en el campo laboral.

1.6. Hipótesis

Si, se aplican las estrategias, se mejora el clima organizacional en El Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Enrique López Albújar.

1.7. Objetivos

Objetivo General

Elaborar estrategias para mejorar el clima organizacional en El Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Enrique López Albújar – Ferreñafe

Objetivos Específicos

Determinar las características de la estrategia en El Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Enrique López Albújar – Ferreñafe.

Determinar cuáles son las características del Clima Organizacional en El Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Enrique López Albújar - Ferreñafe.

Establecer cuales deben de ser las estrategias que mejoren el clima organizacional en El Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Enrique López Albújar - Ferreñafe.

II. Material y método

2.1. Tipo de la Investigación

El tipo de investigación a emplear en este estudio es descriptiva, el cual permite conocer la incidencia de las modalidades, niveles, características y los perfiles de las personas o grupos en una o más variables en una población que se someta a un análisis (Hernández, 2010)

El diseño fue descriptivo simple, ya que responde a la pregunta ¿cuáles son las estrategias adecuadas para mejorar el Clima Organizacional en el Instituto Superior Tecnológico Público Enrique López Albujar – Ferreñafe 2017? Es simple porque se realiza un estudio a una sola variable. La investigación realizada responde a un tipo no experimental. Hernández (2010), definen la investigación no experimental como "la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables" (p.205).

(Hernández Sampieri, 2010). Sostiene que el enfoque cualitativo admite subjetividad, describe, comprende eh interpreta los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes, sus datos no son estadísticos; la teoría se construye básicamente a partir de los datos empíricos obtenidos y analizados y, desde luego, se compara con los resultados de estudios anteriores.

Esta es una de las investigaciones donde el investigador emplea una variedad de formatos para obtener resultados pueden ser mapas, diagramas, fragmentos de texto, videos, matrices y modelos conceptuales.

2.2. Población y Muestra

Población: Debido a la naturaleza de la investigación la población está constituida por los 50 trabajadores que laboran dentro de las instalaciones del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Enrique López Albújar – Ferreñafe, con la finalidad de medir las

variables de incidencia en el clima organizacional considerados para aplicar la formula estadística recomendada para poblaciones finitas.

Muestra: El tamaño de la muestra probabilística (n) se calcula basándose en las formulas estadísticas recomendadas para poblaciones finitas.

Se calcula de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 . P.q.N}{e^2(n-1)+Z^2.P.q}$$

Población: N = 50 personas.

2.3. Técnicas e Instrumentos de la Recolección de Datos

Técnicas de Recolección de Datos

Cuestionario, encuestas con entrevistas al personal docente, administrativo, para levantar información del clima organizacional, verificación de prácticas y procedimientos y si estos son de conocimiento de la comunidad educativa. También se analizara las fuentes impresas. Este instrumento nos dará una visión desde el receptor de los servicios.

Iniciamos con una solicitud dirigida al Director del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Enrique López Albújar - Ferreñafe-, donde se pide facilitar el ingreso a las oficinas de la institución, con la intención de facilitar la información requerida para la investigación, de igual manera se dirigirá otra solicitud donde se pide brindar las facilidades de trabajo durante la encuesta al personal docentes y administrativo.

Las encuestas serán entregadas a cada docente y personal administrativo, previa explicación, aclarándoles que tienen 5 minutos para el llenado, y si hubiese algún tipo de equivocación se les sugirió que la dejen tal como ésta. Terminado el tiempo, se procederá a recoger dicha encuesta.

En la tabla de codificación de datos, se evaluará la información recogida por los variados medios que contamos.

La observación, se realizará de manera personal y directa y de ser posible llevar a cabo un focus grupal para su evaluación respectiva.

Instrumentos de recolección de datos

Enfoque cuantitativo Realizaremos la respectiva recolección y análisis de datos obtenidos mediante encuestas y entrevistas a profundidad y levantamiento de datos en la institución. Si bien la información cuantitativa nos permite conocer la realidad numérica en los aspectos de conteo o estadísticos y establecer con cierto grado de exactitud los índices de cada variable, es importante evaluar la información con los datos cualitativos, que en este tipo de investigaciones es más oportuna.

La evaluación tomará en cuenta los patrones o datos históricos de la institución inferida de una muestra representativa de la población, para efectuar observaciones y luego descripciones de lo sucedido e inferir a futuro, o descubrir la tendencia.

Aplicación de la Escala CL-SPC, dirigido al grupo muestral.

El instrumento a emplear en el presente estudio es la Escala de Clima Laboral CL – SPC que fue diseñada y elaborada por la Psicóloga Sonia Palma Carrillo, investigadora en la Facultad de Psicología de la Universidad Ricardo Palma (Lima, Perú). Se trata de un instrumento diseñado con la técnica de Likert comprendiendo un total de 50 ítems que exploran la variable Clima Laboral definida operacionalmente como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.

Validez y confiablidad Nombre de la Escala Clima Laboral CL SPC. Autora Sonia Palma Carrillo. Administración Individual o colectiva. Duración 15 a 30 minutos aproximadamente.

Aplicación Trabajadores con dependencia laboral.

Significación Nivel de percepción global del ambiente laboral y específico con relación a la Autorrealización, Involucramiento Laboral, Supervisión. Comunicación y Condiciones Laborales.

Tipificación Baremos percentiles general para muestra total, por sexo, jerarquía laboral y tipo de empresa. En la fase preliminar al diseño de la Escala se registraron opiniones de trabajadores de distinta jerarquía vinculados a como percibían su ambiente de trabajo. Las mismas conformaron una base de datos de 100 reactivos aproximadamente. Estas fueron revisadas, corregidas y redactadas considerando las exigencias técnicas de Likert quedando un total de 66 ítem, los mismos que sometidos a la validación de jueces y a una aplicación piloto en organizaciones laborales distintas a las consideradas en la muestra de tipificación. En esta etapa, la validez estimada por el método de jueces y el análisis del poder discriminativo del ítem se obtuvo un índice de correlación de 0.87 y 0.84 respectivamente.

Luego de aplicar el instrumento a la muestra seleccionada, se procedió al análisis factorial que permitió el ajuste de ítem en la escala y que conformarían los factores del clima siendo la denominación producto de un análisis cualitativo del contenido. El análisis de las correlaciones inter ítem permitió descartar 16 ítem quedando una versión final de 50 ítems agrupados en cinco factores que con la ayuda de especialistas en el área se validaron con los siguientes nombres: Autorrealización, Involucramiento laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones Laborales.

La calificación del instrumento de acuerdo a las normas técnicas establecidas se puntúa de 1 a 5 puntos, con un total de 250 puntos como máximo para la escala total y de 50 puntos por factor. Las categorías diagnosticas consideradas para el instrumento están basadas en las puntuaciones directas, se consideró como criterio que a mayor puntuación, una mejor percepción del ambiente de trabajo y puntuaciones bajas indicador de clima adverso. Las categorías consideradas se presentan en la Tabla siguiente:

Tabla de Categorías Diagnósticas Escala CL SPC Categorías Diagnósticas Factores I al V Muy Favorable Favorable Media Desfavorable Muy Desfavorable 42 - 50 34 - 41 26 - 33 18 - 25 10 - 17 Puntaje Total 210 - 250 170 - 209 130 - 169 90 - 129 50 - 89

El instrumento desarrollado constituye un medio valido y confiable para la medición del clima organizacional; a partir de sus resultados se puede identificar percepciones de los trabajadores permitiendo de manera objetiva precisar las fortalezas y debilidades que deberán considerarse para fomentar una cultura participativa así como para retroalimentar los hallazgos positivos del comportamiento organizacional; la identificación de los aspectos deficitarios en cambio, deben servir para el diseño de programas de intervención que atiendan las necesidades de cada grupo.

En la etapa de ajuste final de la Escala CL SPC, los datos obtenidos de la muestra total, se analizaron con el Programa del SPSS, y con los métodos Alfa de Cronbach y Split Half de Guttman se estimó la confiabilidad, evidenciando correlaciones de .97 y .90 respectivamente; lo que refiere de una alta consistencia interna de los datos y permite afirmar que el instrumento es confiable.

Los datos de la versión de 66 ítems se sometieron al Test de Kaiser- Meyer Olkin obteniendo un nivel de .980 lo que evidencia la adecuación de la muestra para efectos de análisis factorial.

Luego de corroborada dicha adecuación, se efectuó el análisis del factor de extracción y las comunalidades pertinentes; luego el análisis exploratorio y rotación con el método de Varimax, determinado 50 ítems para la versión final del instrumento, en él se determinan correlaciones positivas y significativas (a .05) entre los cinco factores de Clima Laboral, confirmando la validez del instrumento.

2.4. Procedimiento para la Recolección de Datos

El procedimiento a utilizar para el análisis de los datos que se obtendrán de la aplicación de los instrumentos y entrevistas. Se usará el programa estadístico SPSS y Excel. Incluyendo estadísticas descriptivas y contrastación de Hipótesis. Los datos mensurables serán analizados para evaluar su valor de inferencia y descriptivo de los hechos. Se efectuará la respectiva contrastación de las hipótesis presentadas, para validar el estudio.

Razones y tasas, muchos de los indicadores darán indicios porcentuales que corroboran la ejecución de los resultados o describen en qué proporción se avanza o decrece. La utilización de las medidas de tendencia central como la Media, para

establecer promedios aportarán criterios de medición cuantitativos para una mejor comprensión de los sucesos y resultados de evaluación, asimismo, se utilizará la Moda, Mediana y la Desviación estándar, para conocer las tendencias en una distribución de frecuencias, en caso de ser necesario evaluar estas variables y confirmen o nieguen, los datos en evaluación. Para la tabulación analítica se utilizara la prueba de correlación de Pearson, el cual nos permitirá correlacionar las diferentes dimensiones de la variable X con la variable Y.

2.5. Análisis y Discusión de Datos

El análisis y discusión de resultados de la investigación estará al margen de los instrumentos que se utilicen, entrevistas y ficha de observación de las cuales se obtendrá las respectivas sugerencias y acciones a tomar para el planteamiento y la elaboración de las Estrategias para Mejorar el Clima Organizacional del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Enrique López Albújar - Ferreñafe.

2.6. Criterios éticos

Los criterios éticos serán tomados en base a las recomendaciones de los autores Noreña, Alcaraz, Rojas, y Rebolledo (2012).

a) Consentimiento informado

La aplicación de los instrumentos de investigación, contarán con el permiso de la empresa en general, así como también se contará con la aceptación de los elementos de la muestra.

b) Confidencialidad

Los datos obtenidos se mantendrán en absoluta reserva y solo podrán ser aplicados en la realidad problemática del restaurante. La información será de carácter confidencial.

c) Observación participante

Durante la investigación, se mantendrá la observación directa de los investigadores, para actuar con diligencia, cuidando la integridad de los elementos de la muestra.

2.7. Criterios de Rigor científico

Los criterios de rigor científico serán tomados en base a las recomendaciones de los autores Noreña, Alcaraz, Rojas, y Rebolledo (2012).

a) **Criterio de confiabilidad**. Para medir la confiabilidad del instrumento que se usará en esta investigación, será el cuestionario, se utilizará el índice de Alfa de Cronbach.

b) **Criterio de validación de expertos**. Intervendrán cinco expertos con estudios superiores, titulados, y con experiencia en su especialidad, para validar el cuestionario.

c) **Criterio de trabajo metódico**. Como se sabe, la investigación presente utiliza los métodos analítico-sintético e inductivo-deductivo.

III. Resultados

3.1. Resultados

Tabla 1: Tiempo de servicio de los trabajadores del I.S.T.P.E.L.A. - Ferreñafe

TIEMPO DE SERVICIO	TOTAL	%
< 1 años	7	14
> 7 años	19	38
1 a 3 años	22	44
4 a 6 años	2	4
Total general	50	100

Gráfico N° 1

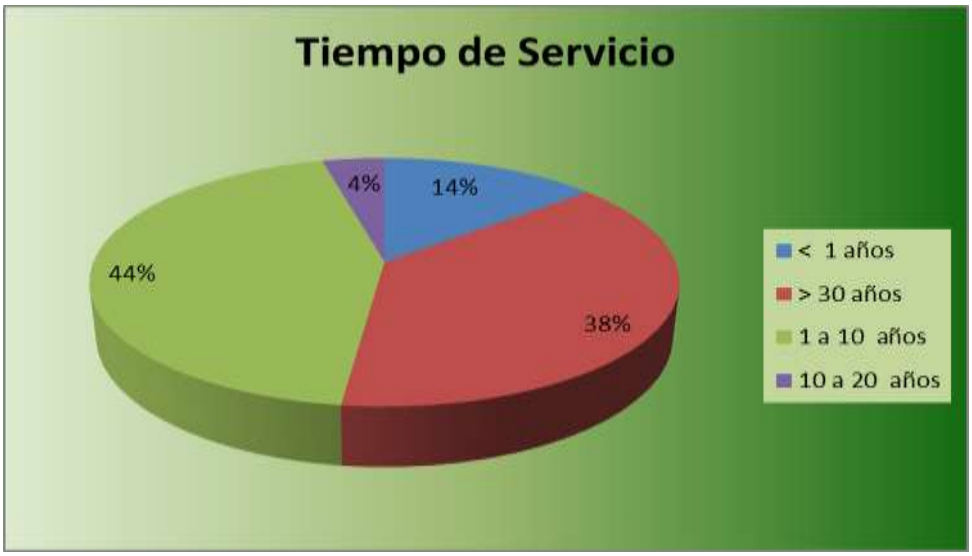


Gráfico Nº 01.- Diferencia porcentual del tiempo de servicio de 1 a 10 años (44%) seguido del personal que tiene más de 7 años de servicio (38%) y sólo el 14% del personal tiene menos de 1 año laborando en la Gerencia Regional de Educación – Lambayeque.

Autorrealización: Para medir esta variable se realizaron 11 preguntas:

Tabla 2: Existen oportunidades de progresar en la institución.

OPORTUNIDAD DE PROGRESO	TOTAL	%
Ninguno o Nunca	2	4
Poco	6	12
Regular o Algo	26	52
Mucho	10	20
Todo o Siempre	6	12
Total general	**50**	**100**

Gráfico N° 2

Gráfico Nº 02.- Comparación porcentual a la pregunta con respecto a las oportunidades de progreso en la institución

.

Tabla 3: Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo

NIVELES DE LOGRO EN EL TRABAJO	TOTAL	%
Ninguno o Nunca	2	4
Poco	5	10
Regular o Algo	8	16
Mucho	24	48
Todo o Siempre	11	22
Total general	50	100

Gráfico N° 3

Gráfico Nº 03.- Cuadro porcentual sobre los niveles de logros en el trabajo, el 48% de los encuestados manifestaron mucho nivel de logro en el trabajo.

Tabla 4: Los objetivos del trabajo son retadores.

OBJETIVOS DEL TRABAJO SON RETADORES	TOTAL	%
Ninguno o Nunca	1	2
Poco	7	14
Regular o Algo	7	14
Mucho	10	20
Todo o Siempre	25	50
Total general	50	100

Gráfico N° 4

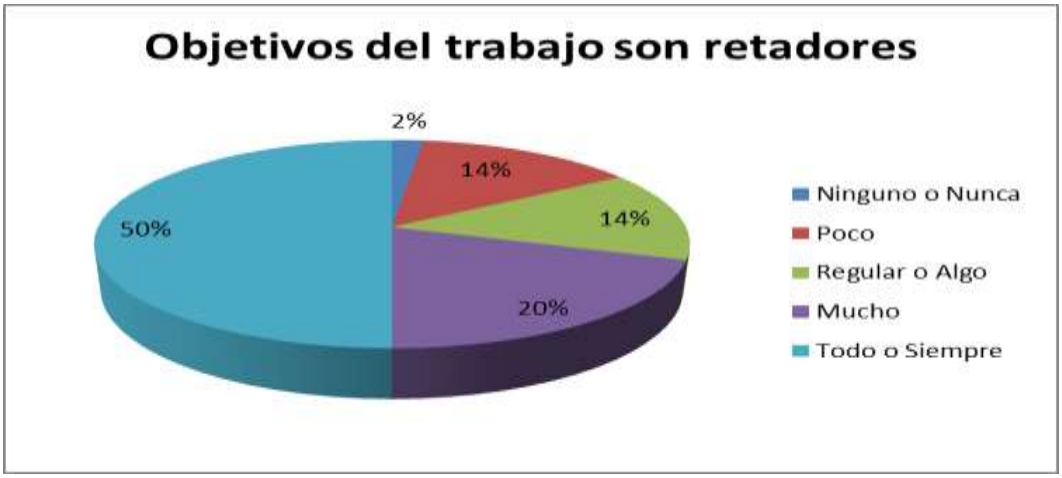


Gráfico Nº 04.- Comparación porcentual en virtud de los objetivos, cuando al personal de ésta institución se le asignan nuevas tareas.

Tabla 5: En la oficina se hacen mejor las cosas cada día.

EN LA OFICINA SE HACEN MEJOR LAS COSAS CADA DIA	TOTAL	%
Ninguno o Nunca	4	8
Poco	5	10
Regular o Algo	26	52
Mucho	6	12
Todo o Siempre	9	18
Total general	**50**	**100**

Gráfico N° 5

Gráfico Nº 05.- Comparación porcentual de los trabajadores en la pregunta si en las oficinas se hacen mejor las cosas cada día, pudiendo apreciar un grado de insatisfacción regular.

Tabla 6: Se cuenta con realizar el trabajo lo mejor que se puede

REALIZA EL TRABAJO LO MEJOR QUE SE PUEDE	TOTAL	%
Ninguno o Nunca	3	6
Poco	0	0
Regular o Algo	6	12
Mucho	28	56
Todo o Siempre	13	26
Total general	50	100

Gráfico N° 6

Gráfico Nº 06.- Diferencia porcentual sobre los resultados de la pregunta si se cuenta con realizar el trabajo lo mejor que se puede en la institución.

Tabla 7: Las actividades permiten aprender y desarrollarse

LAS ACTIVIDADES PERMITEN DESARROLLARSE	TOTAL	%
Ninguno o Nunca	10	20
Poco	29	58
Regular o Algo	3	6
Mucho	6	12
Todo o Siempre	2	4
Total general	50	100

Gráfico N° 7

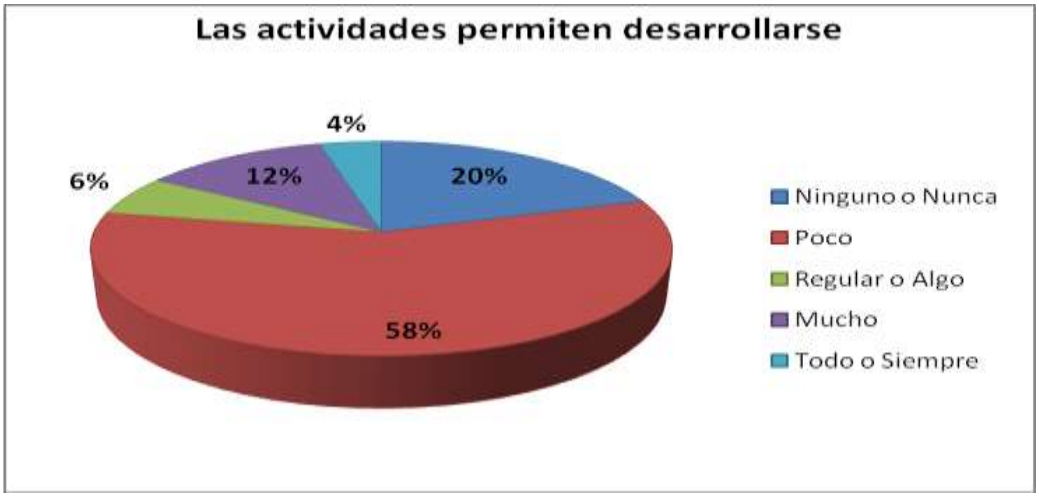


Gráfico Nº 07.- Diferencia sobre la pregunta si las actividades les permiten aprender y desarrollarse en la GRED.

Tabla 8: Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permiten desarrollo personal.

LAS TAREAS DIARIAS PERMITEN EL DESARROLLO PERSONAL	TOTAL	%
Ninguno o Nunca	6	12
Poco	15	30
Regular o Algo	21	42
Mucho	4	8
Todo o Siempre	4	8
Total general	50	100

Gráfico N° 08

Gráfico Nº 08.- Comparación porcentual sobre la pregunta realizada a los trabajadores, si al cumplir con las tareas diarias les permite el desarrollo personal.

Tabla 9: Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.

CUMPLIR CON LAS ACTIVIDADES LABORALES ES UNA TAREA ESTIMULANTE	TOTAL	%
Ninguno o Nunca	4	8
Poco	17	34
Regular o Algo	24	48
Mucho	2	4
Todo o Siempre	3	6
Total general	50	100

Gráfico N° 09

Gráfico Nº 09.- Comparación porcentual en la pregunta si cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.

Tabla 10: La institución promueve el desarrollo personal

LA INSTITUCIÓN PROMUEVE EL DESARROLLO PERSONAL	TOTAL	%
Ninguno o Nunca	5	10
Poco	17	34
Regular o Algo	22	44
Mucho	3	6
Todo o Siempre	3	6
Total general	50	100

Gráfico N° 10

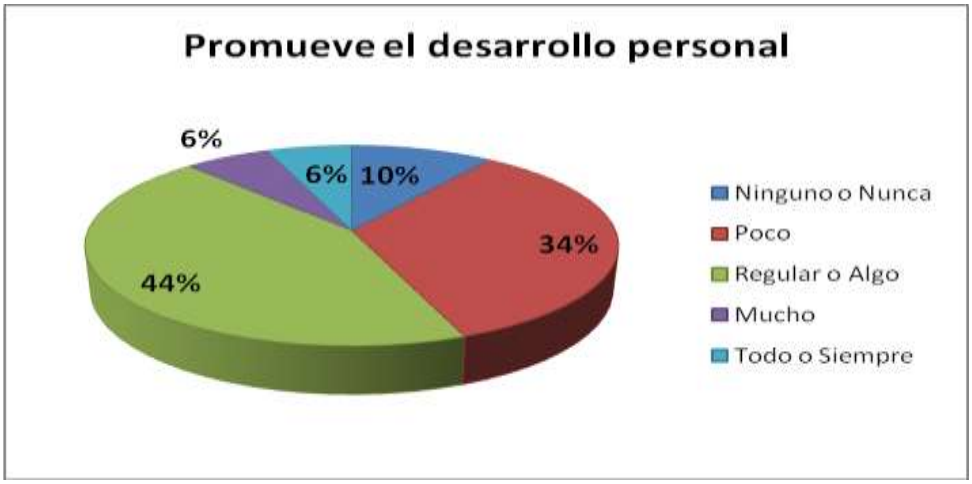


Gráfico Nº 10.- Comparación porcentual sobre la pregunta si la Institución promueve el desarrollo personal.

.

Tabla 11: Se reconocen los logros en el trabajo

RECONOCIMIENTO DE LOGROS EN EL TRABAJO	TOTAL	%
Ninguno o Nunca	10	20
Poco	25	50
Regular o Algo	5	10
Mucho	7	14
Todo o Siempre	3	6
Total general	50	100

Gráfico N° 11

Gráfico Nº 11.- Comparación porcentual en la pregunta si los jefes les reconocen los logros obtenidos en el trabajo.

Tabla 12: La organización es una buena opción para alcanzar la calidad de vida laboral

LA CALIDAD DE VIDA LABORAL	TOTAL	%
Ninguno o Nunca	7	14
Poco	12	24
Regular o Algo	26	52
Mucho	3	6
Todo o Siempre	2	4
Total general	50	100

Gráfico N° 12

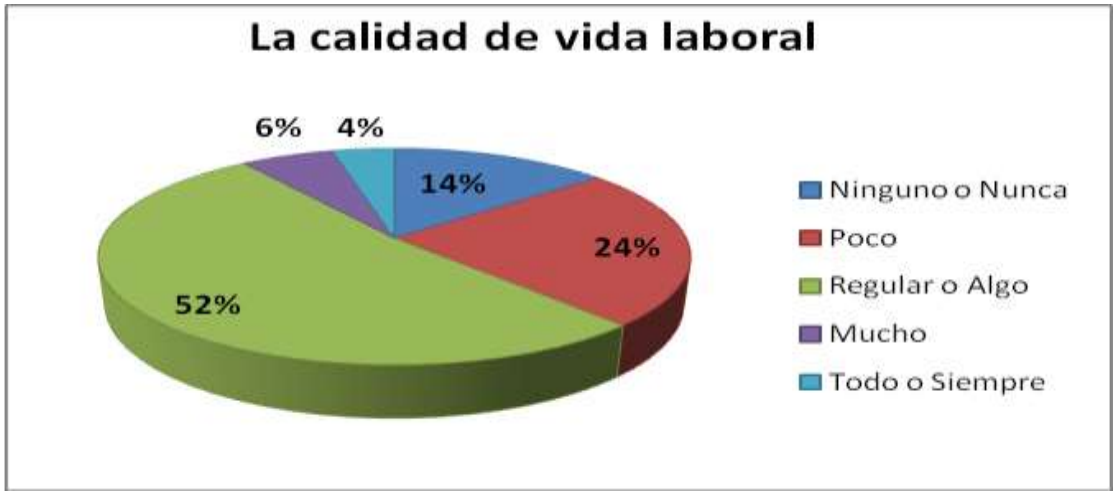


Gráfico Nº 12.- Diferencias porcentual sobre la pregunta si la organización es un buena opción para alcanzar la calidad de vida laboral.

Clima Laboral: Para medir esta variable se realizaron 8 preguntas

Tabla 13: Se siente compromiso de con el éxito de la organización

COMPROMISO CON EL ÉXITO DE LA ORGANIZACIÓN	TOTAL	%
Ninguno o Nunca	0	0
Poco	0	0
Regular o Algo	0	0
Mucho	30	60
Todo o Siempre	20	40
Total general	50	100

Gráfico N° 13

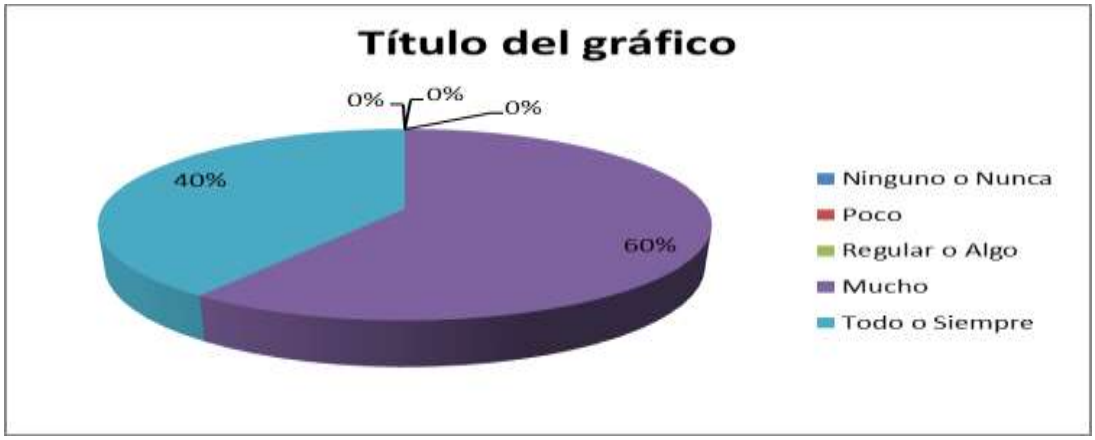


Gráfico Nº 13.- Comparación porcentual sobre la pregunta si se sienten comprometidos con el éxito de la Institución.

Tabla 14: Los compañeros de trabajo cooperan entre si

LOS COMPAÑEROS COOPERAN ENTRE SI	TOTAL	%
Ninguno o Nunca	3	6
Poco	4	8
Regular o Algo	7	14
Mucho	15	30
Todo o Siempre	21	42
Total general	50	100

Gráfico N° 14

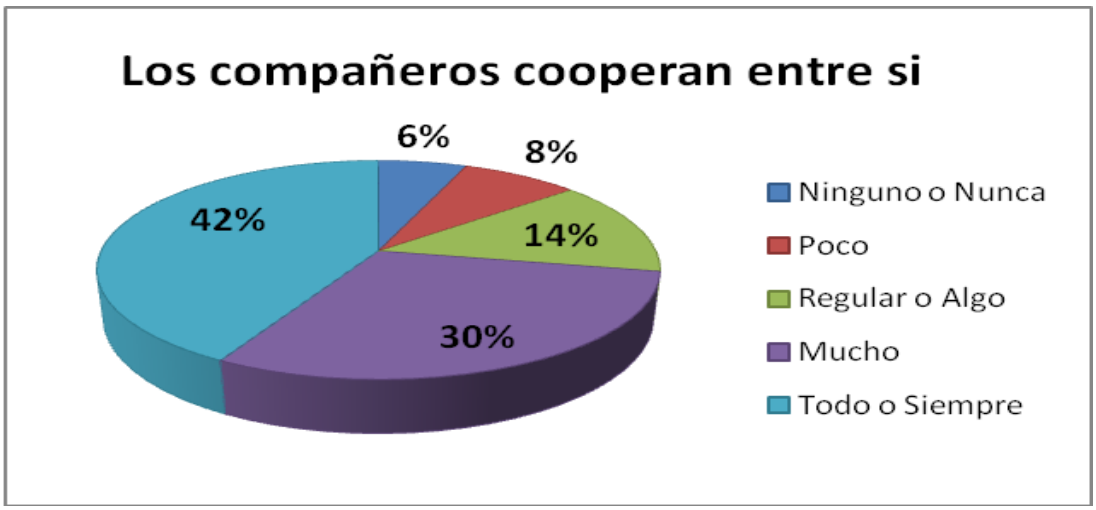


Gráfico Nº 14.- Comparación porcentual en la pregunta si las personas se apoyan unas con otras.

Tabla 15: Se participa en definir los objetivos y acciones para lograrlo

PARTICIPAN EN DEFINIR LOS OBJETIVOS Y LAS ACCIONES PARA LOGRARLO	TOTAL	%
Ninguno o Nunca	5	10
Poco	15	30
Regular o Algo	23	46
Mucho	3	6
Todo o Siempre	4	8
Total general	50	100

Gráfico N° 15

Gráfico Nº 15.- Comparación grafica porcentual de la pregunta que se le hizo a los trabajadores si participan en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.

Tabla 16: Cada trabajador se considera factor clave para el éxito de la organización.

TRABAJADOR FACTOR CLAVE PARA EL ÉXITO DE LA ORGANIZACIÓN	TOTAL	%
Ninguno o Nunca	0	0
Poco	0	0
Regular o Algo	7	14
Mucho	32	64
Todo o Siempre	11	22
Total general	50	100

Gráfico N° 16

Gráfico Nº 16.- Diferencia porcentual en la pregunta realizada a los trabajadores si se considera factor clave para el éxito de la organización.

Tabla 17: Los trabajadores tienen oportunidad de tomar decisiones

OPORTUNIDAD DE TOMAR DECISIONES	TOTAL	%
Ninguno o Nunca	10	20
Poco	15	30
Regular o Algo	25	50
Mucho	0	0
Todo o Siempre	0	0
Total general	50	100

Gráfico N° 17

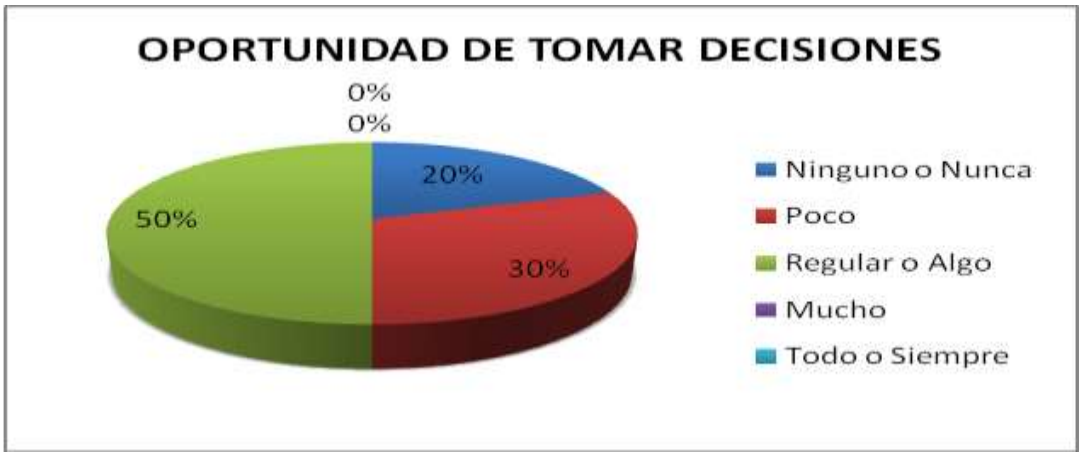


Gráfico Nº 17.- Diferencia porcentual en la pregunta realizada a los trabajadores si tienen oportunidades de tomar decisiones.

Tabla 18: Los trabajadores están comprometidos con la organización

COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN	TOTAL	%
Ninguno o Nunca	0	0
Poco	0	0
Regular o Algo	9	18
Mucho	27	54
Todo o Siempre	14	28
Total general	50	100

Gráfico N° 18

Gráfico Nº 18.- Comparación porcentual en la pregunta realizada si los trabajadores están comprometidos con la Organización.

Tabla 19: El grupo de trabajo funciona como un equipo bien integrado

EL GRUPO DE TRABAJO/EQUIPO BIEN INTEGRADO	TOTAL	%
Ninguno o Nunca	5	10
Poco	2	4
Regular o Algo	17	34
Mucho	22	44
Todo o Siempre	4	8
Total general	50	100

Gráfico N° 19

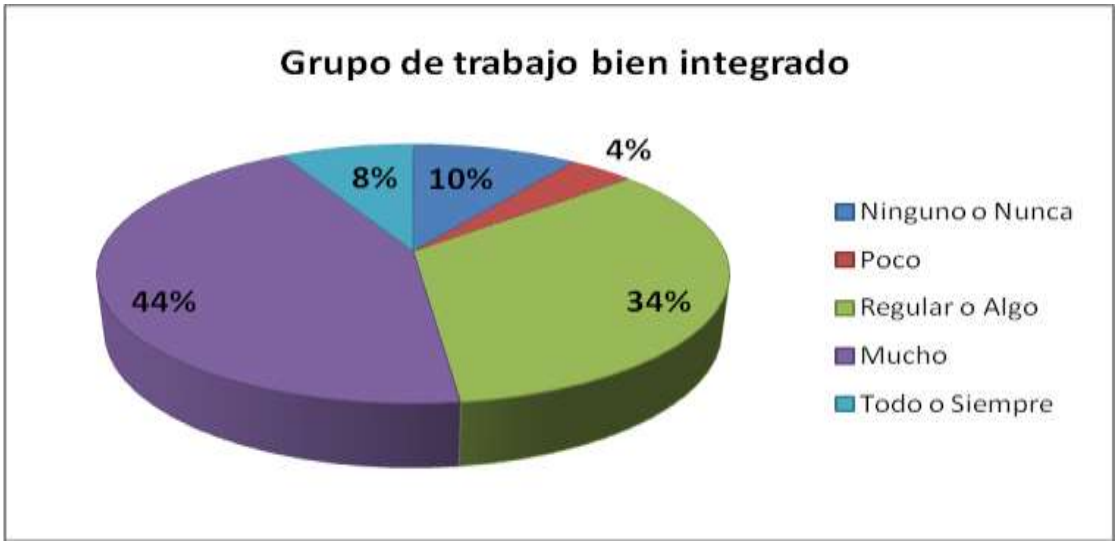


Gráfico Nº 19.- Comparación porcentual en la pregunta realizada si el grupo de trabajo funciona como un equipo bien integrado.

Tabla 20: Las responsabilidades del puesto están claramente definidas

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO DEFINIDAS	TOTAL	%
Ninguno o Nunca	0	0
Poco	18	36
Regular o Algo	10	20
Mucho	13	26
Todo o Siempre	9	18
Total general	50	100

Gráfico N° 20

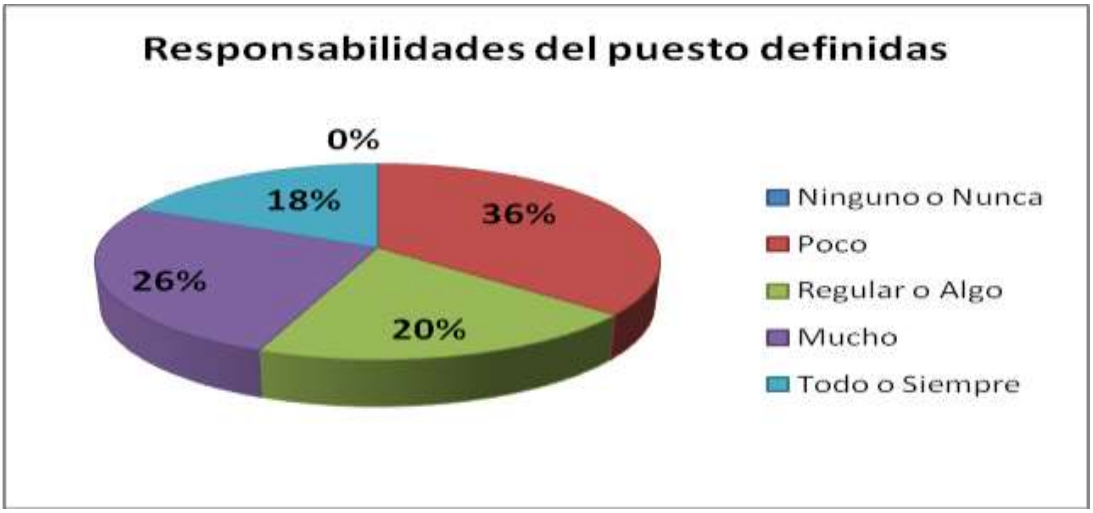


Gráfico Nº 20.- Comparación porcentual en la pregunta realizada si las responsabilidades del puesto están claramente definidas.

3.2. Discusión de Resultados.

A través de ésta investigación descriptiva que tuvo como objetivo principal elaborar una propuesta de estrategias para mejorar el clima organizacional en la Gerencia Regional de Educación - Lambayeque, se evaluaron las 5 variables que inciden en el clima organizacional según la Escala CL-SPC de medición del clima laboral, diseñada y elaborada por la Psicóloga Sonia Palma Carrillo (2004), siendo estos autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

Según ***Palma, S (2004),*** la medición del Clima Laboral, como de cualquier otra variable psicológica que con exigencia metodológica se realce, resulta una buena aproximación de una realidad psicosocial, por lo que debemos darle la importancia en tanto nos permite disponer de indicadores válidos y confiables de la salud Organizacional y proponer implícitamente mecanismos de optimización del funcionamiento organizacional. Esta demás decir, que lo anteriormente expuesto, tendrá máximo relevancia en la productividad y en la satisfacción laboral de las personas que estén involucradas en el proceso de cambio, planeado, siempre y cuando el logro del proceso del DO (Desarrollo Organizacional) esté relacionado con el hecho que los valores y creencias realmente sean compartidos por todos las personas que conforman la institución, de manera sincera y autentica.

Por tal razón, a continuación se procederá a analizar cada una de las variables anteriormente mencionados, para conocer la percepción del personal de esta institución y determinar el grado de clima laboral en los trabajadores de Gerencia Regional de Educación - Lambayeque.

De los resultados obtenidos de la investigación, en cuanto a los datos socio – laborales, tenemos que las edades del personal que laboran en la Gerencia Regional de Educación - Lambayeque, en su mayoría oscilan entre 36 a 40 años (así lo demuestra el 44% de los 50 trabajadores encuestados) (Gráfico N° 1).

Respecto al sexo de los trabajadores tenemos que la mayoría de los trabajadores son de sexo masculino 78%, mientras que el 22% son femeninos. (Gráfico N° 2).

En cuanto a tiempo de servicio del personal, se observó que el 44% del personal tienen un tiempo de servicio de 1 a 3 años seguido del personal que tienen más de 7 años de servicio 38% y sólo el 14% del personal tiene menos de 1 año laborando en la Gerencia Regional de Educación - Lambayeque (Gráfico N° 3).

Según ***Palma, S. (2004)*** **Autorrealización** es la apreciación del trabajo con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro.

Con respecto al primer objetivo específico, encontramos la siguiente discusión:

En cuanto a este nivel se encontró que el 52% del personal manifestó que las oportunidades de progreso se dan en forma regular alrededor de todas las áreas que abarcan, el 20% de los trabajadores señalaron que muchas son las oportunidades de crecimiento en la organización, obteniendo un nivel de calidad de vida de trabajo regular. Esto se complementa al modelo de CVL de Nadler y Lawler, citado por Chivenato, I (2002) y Segura, donde se fundamenta en que la búsqueda de una mejor calidad de vida en el trabajo conlleva el intento de hacer compatibles los

intereses de la organización (objetivos y metas organizacionales) con las demandas y expectativas de sus miembros que, como individuos psicosociales, tienen necesidades e intereses particulares que deben de verse satisfechos (desarrollo personal y profesional, satisfacción y motivación, formación continuada, etc.) (Gráfico N°4).

Así también, el 48% de los encuestados manifestaron mucho nivel de logro en el trabajo, mientras que el 14% de ellos opinaron que existe poco o ningún nivel de logro en la organización. Complementando con el autor Lazzati, y colaborador. (2003), el cual opina sobre Motivación y Liderazgo que: “La motivación es el proceso por el cual una necesidad personal satisfecha genera energía y dirección hacia cierto objetivo, cuyo logro se supone habrá de satisfacer la necesidad… Siempre y cuando el objetivo de la persona inherente a la motivación sean convergente con los objetivos de la organización”. Es cierto, satisface esta necesidad van apareciendo otras necesidades, en este caso es una necesidad de mejora profesional que si el jefe analiza esa necesidad de nuevos aportes por ejemplo. Cuando un empleado realiza un trabajo que merece ser recompensado o reconocido es necesario satisfacerla monetariamente con capacitaciones que va a mejorar sus desempeños en su servicio, de lo contrario se ve como se dice en la palabra Melé (1997) “no es posible generar confianza cuando se percibe que alguien va a lo suyo y que toma decisiones exclusivamente en función de sus intereses y deseos. (Gráfico N° 5)

Cuando el personal de ésta institución, se le asigna nuevas tareas el 50% manifestó que las toma con entusiasmo. (Gráfico N° 6). También el 52% de los trabajadores afirmaron que regularmente se hacen mejor las cosas día adía en la oficina, es decir

lo hacen porque es una obligación, mientras que el 18% de los trabajadores manifestaron poco o nunca mejorar las labores diarias, es decir no disfrutan del todo las tareas que realizan, pudiendo apreciar un grado de insatisfacción regular en los colaboradores. (Gráfico N° 7). Por su parte, el autor Flores García, R. (1999), explica que una organización será más efectiva cuando obtenga el mejor desempeño de su personal y cuando el ausentismo y la rotación afecten sólo a quienes trabajan peor. Para lograr tal resultado la organización debe desarrollar una relación directa entre satisfacción y rendimiento. Esto lo logrará aplicando refuerzos contingentes al desempeño de las personas (refuerzos extrínsecos) y brindando las oportunidades del caso a las personas que logren satisfacer las necesidades de mayor nivel (refuerzos intrínsecos). Además, la aplicación de los refuerzos extrínsecos debe corresponder a las siguientes necesidades de los empleados. Por último es necesario que la persona perciba una relación equitativa entre el esfuerzo desplegado y los refuerzos obtenidos. De acuerdo a lo dicho por el autor y los resultados obtenidos, se puede expresar que esta institución no proporciona a sus empleados la importancia que merecen como personas, no sólo como medios para conseguir un fin.

En cuanto a si se cuenta con realizar el trabajo lo mejor que se puede, el 56% de los trabajadores manifestaron realizarlo mucho (Gráfico N° 8). Cabe resaltar que el personal de ésta institución, se hace cargo completamente de todas las actividades que le han sido asignadas en su puesto de trabajo, demostrando con puntualidad, respeto, calidad del trabajo y colaboración en cuanto a la asignación de nuevas tareas. Del mismo modo el autor Fingerman, G. (1981), nos dice que un enfoque

social del trabajo exige que cada miembro del grupo laboral tenga la máxima eficacia en la tarea que ha elegido. Esta exigencia obedece a dos razones fundamentales: una de orden individual, y la otra del orden social. Desde el punto de vista individual, el trabajo profesional es el soporte y sostén, no sólo económico, sino también moral. La conciencia del propio valer, de las muestras de estima que uno recibe de sus superiores o de los compañeros, las conciencia de ser un trabajador eficaz y productivo, es una fuente de intensas emociones generadoras de íntimas satisfacciones.

También un buen número de los encuestados representando el 78% (39 trabajadores) manifestaron que las actividades diarias de la institución en cuanto a la atención del usuario poco o nunca están correctamente organizadas y por lo tanto no les permiten aprender y desarrollarse, refiriéndose a deficiencias. En general, mientras el personal no organice a tiempo sus labores, no haya una comunicación directa entre las diversas áreas, las actividades se retrasaran y por lo tanto no lograran llevar un servicio de calidad. (Gráfico N° 9)

El 84% de los 50 trabajadores encuestados manifestaron que cumplir con las tareas diarias les permite regular o nunca el desarrollo personal, mientras el 16% opinaron que el cumplimiento de las tareas les permite siempre el desarrollo personal. Como explica Melé (1997), La “responsabilidad” es el compromiso que tiene el personal para responder a sus obligaciones. El personal de ésta institución, se hace poco cargo de todas las tareas que le han sido asignadas en su puesto de trabajo, demostrándose baja calidad del trabajo y colaboración en cuanto a la asignación de nuevas tareas. (Gráfico N° 10)

En cuanto a si el cumplimiento de las tareas laborales es una tarea estimulante el autor Flores García, R. (1999), explica que el grado en que los individuos perciben que son reconocidos y recompensados por un buen trabajo y estos se relaciona con los diferentes niveles de desempeño dentro de la organización. El 94% es decir la mayoría de los empleados no se les reconoce por el buen desempeño en sus puestos de trabajo que cada uno realice, por tanto el trabajo resulta poco estimulante. (Gráfico N° 11). Como vemos, son pocas las veces en que los jefes contribuyan al desarrollo personal, que creen sus propias opiniones y tomen sus propias decisiones (Así lo demuestra el 44% de los 50 trabajadores encuestados), esto se debe a los pocos cargos de confianza que tiene la institución. (Gráfico N° 12).

Así también, el autor Rodríguez, D. (1999), afirma que al "reconocimiento" es un factor fundamental para motivar a las personas. El personal confirmo según resultados, que la institución debe precisar más atención a lo que los empleados tienen que decir en cuanto a sugerencias para mejorar el ambiente laboral y el desempeño de cada uno. Los trabajadores de Gerencia Regional de Educación - Lambayeque manifestaron poco reconocimiento de los logros efectuados en el trabajo (afirmaron el 50% de los encuestados), aunque el personal es capaz de hacer nuevas tareas sin esperar nada a cambio, para ello debería realizar una retroalimentación a todo el personal que labora en la institución. (Gráfico N° 13).

También, el autor Robbins, S. (2004), explica que hay muchas razones por las que las personas trabajan: el trabajo es una fuente de recursos, de actividad y de estímulo, de contactos sociales, una forma de organizar el tiempo y una fuente de realización y crecimiento personal. Como se puede apreciar el 52%del personal

piensa que la organización es una opción regular para alcanzar la calidad de vida laboral. Por lo tanto, la mayoría de los trabajadores tratan de cumplir sus labores cotidianas, sin interesarles la calidad de vida laboral que pueda crear la institución, esto lo afirma los 45 trabajadores de los 50 encuestados (Gráfico 14)

Según **Palma, S. (2004), Involucramiento Laboral,** es la identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización.

Con respecto al segundo objetivo específico, encontramos la siguiente discusión:

Más del 60% (40 trabajadores encuestados) manifiestan que se sienten muy comprometidos con el éxito de la organización. (Gráfico N° 15). Con respecto a si los compañeros de trabajo cooperan entre si se observa que un 42% de los trabajadores manifestaron estar siempre de acuerdo en que las personas se apoyan unas con otras, mientras el 26% afirmaron existir poca cooperación entre los compañeros de trabajo. El autor Rodríguez, D. (1999), señala que las relaciones, son el grado en que el interior de la organización se establecen vínculos de apoyo mutuo y solidaridad o en que se producen dificultades derivadas de las rivalidades personales o entre grupos. Por lo tanto, el personal sabe que en el momento que necesiten algo, sus compañeros van a colaborar en lo que sea necesario. Es positivo que la relación que tienen las personas de ésta instituciones, no es de muchas confianza, es estrictamente laboral, y no personal. Esto incide directamente en la objetividad en el cumplimiento de reglas y procesos. (Gráfico N° 16)

El 46% del personal tienen regular participación en la definición de objetivos y acciones para lograrlo mientras el 14% del personal manifestaron participar siempre de sus objetivos y acciones para el logro de las metas. Los objetivos y acciones son elaborados por las gerencias y jefaturas de cada área y a su vez son difundidas al personal subalterno de tal manera que ellos tengan conocimiento con respecto a este tema. (Gráfico N° 17). También los resultados nos indican que la mayoría de las personas encuestadas señalaron considerarse un factor clave para el éxito de la organización, dentro de este porcentaje se encuentra el 64% de ellos (32 trabajadores) y en minoría el 14% manifestaron regular. Siendo así Robbins. S (2004), menciona que cuando el empleado sabe que las cosas marchan bien en el hogar y en el trabajo, que está progresando y que de sus propios esfuerzos depende que se avance, mejora la cantidad y calidad de su rendimiento en el trabajo. Entonces complementando con los resultados se puede expresar que existe un alto grado de satisfacción personal de los empleados generando un alto nivel de productividad. (Gráfico N° 18)

Hay Group, SAP (2002), afirma que la responsabilidad que asignan los jefes a los empleados es el grado en que los individuos perciben que se les delega autoridad y pueden desempeñar sus trabajos sin tener que consultar constantemente al supervisor y la medida en que sientan que la responsabilidad del resultado está en ellos. Como se observa, en los resultados, en cuanto a la oportunidad de tomar decisiones, la mitad de los encuestados (25 trabajadores equivalente al 50%), señalo que siempre deben consultar con su jefe y que de forma regular pueden tomar decisiones (Gráfico N° 19)

El autor Rodríguez, D. (1999), señala que el clima organizacional afecta al grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, en tanto una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organización que se quejan porque sus trabajadores “no tienen la camiseta puesta”, normalmente tienen un mal clima organizacional. Respecto a lo que manifiesta el autor Rodríguez, en el caso del ISTPELA - Ferreñafe, al tener un 54% de personal que manifestó mucho compromiso con el éxito de la organización, los trabajadores no tiene del todo puesta la camiseta, pero se ha podido determinar que el personal si se siente comprometido con las metas organizacionales y grupales que establece la institución, lo que significa que el clima laboral es regular. (Gráfico N° 20)

Lazzati, y colaborador. (2003); explica que “Un equipo siempre es un grupo”. Pero no todos los grupos ni siquiera todos los de personas, constituyen un equipo…” Pues bien, los resultados de este gráfico indicaron que en la Gerencia Regional de Educación - Lambayeque la mayoría del personal encuestado (78% de los 50 encuestados) opinó que regularmente el grupo de trabajo funciona como un equipo bien integrado dentro de la organización, donde entre trabajadores se apoyan para lograr brindar un servicio adecuado al cliente, ya que todos trabajan por el mismo objetivo de la institución. (Gráfico N° 21)

Hay Group, SAP (2002), afirma que una de las dimensiones del modelo de clima organizacional, se encuentra la claridad, ésta es el grado en que los individuos perciben que las metas, los procedimientos, las estructuras organizativas y el flujo de

trabajo están claramente definidos, de manera que todo mundo sabe lo que tiene que hacer y la relación que esto guarda con los objetivos generales de la organización. Con respecto a los resultados obtenidos, 36% de los trabajadores consideramos que son pocas las responsabilidades definidas que tienen los puestos que se ocupan en la institución, y el 20% que regularmente las responsabilidades del puesto son claras, mientras que sólo el 18% lo es siempre. El que las actividades y tareas estén claramente definidas ayuda a que haya orden en el momento de prestar su servicio con los usuarios. (Gráfico N° 22)

El 62% del personal manifestaron la poca interacción con personas de mayor jerarquía en la institución y tan sólo el 38% afirmó que la interacción con personas de mayor jerarquía se da de forma regular. Los trabajadores afirman que el jefe muy pocas veces se preocupa por mantener informados oportunamente a sus colaboradores sobre los asuntos que los afectan o interesan, así como el rumbo de la organización y las decisiones que se tomen dentro del establecimiento lo toman los jefes, muy pocas veces consideran la participación del personal, contradiciendo con lo que dice el autor Chiavenato, I (2002), el cual afirma que es necesario que los jefes hablen abiertamente con los empleados, sobre buenas y malas noticias, y deben darles la oportunidad de participar y decidir sobre algunos asuntos que mejoren el funcionamiento de la organización (Gráfico N° 23)

Una de las características del liderazgo en el servicio según Bennett, B. (1989). “LOS LIDERES SON EMPRENDEDORES”, los auténticos líderes miran hacia el futuro, con la intención de darle forma según sus propios fines. Entienden que el cambio es inevitable en la persecución de la visión,… Los auténticos lideres saben que ganar,

significa cambiar, y buscan el cambio en lugar a esperar a que ocurra". En opinión con el autor, y al ver que el 52% del personal quienes manifestaron que en forma regular se afrontan y superan día a día los obstáculos que se presentan en la organización, se puede decir que el jefe no cuentan con planes de contingencia ante eventos planeados que no pudieran llevarse a cabo, y en cuanto a la solución de problemas que pueden ser diversos, no siempre se solucionan. (Gráfico N° 24)

El 40% del personal afirmó que los objetivos del trabajo están pocos definidos en la organización, el 32% manifestó que los objetivos de trabajo se definen de forma regular (Gráfico N° 25). Según la opinión de Drucker (2002). "La mayor parte de las personas creen saber qué es lo que hacen bien. Suelen equivocarse. Es más frecuente que sepan lo que no hacen bien, y aun en esto suelen equivocarse la mayoría de las veces. Hay una sola manera de averiguarlo: el análisis de retroalimentación". Por tanto, los empleados tienen poco conocimiento de los objetivos y responsabilidades de sus puestos de trabajo al que han sido designados y se sienten descontentos porque no se les proporciona información oportuna y adecuada a cada uno sobre su desempeño laborar.

Como se explicó en el gráfico anterior, gran parte de los empleados manifestaron que los objetivos guardan poca relación con la visión de la institución (48% de los 50 encuestados) mientras que el 20% señalaron que los objetivos siempre guardan relación alguna con la visión de la organización (Gráfico N° 26). Es importante que los objetivos deben relacionarse con la visión de la institución, puesto que si no es conocido por todos los niveles de la organización los trabajadores no podrán

establecer un curso a seguir y por lo tanto no lograran su principal objetivo. El de brindar un excelente servicio y ser reconocidos por una mejor atención al usuario.

Los trabajadores tienen poco conocimiento sobre la misión y valores de la Gerencia Regional - Lambayeque, (44% de los encuestados lo manifiestan), 26% tienen un conocimiento regular y sólo el 14% afirmaron lo contrario (Gráfico N° 27). Es indispensable resaltar que el autor Scout, C. (1997), afirma que “Una visión es considerada una brújula que puede guiar los objetivos de la empresa, volviéndose sólida y fuerte cuando se apoya en una imagen que tiene la capacidad de dura. Por lo tanto, la misión debe estar vinculada con los valores más profundos e importantes de cualquier organización. Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe”.

Se puede decir que los métodos y planes establecidos en un 38% se realizan en forma regular, mientras que el 30% del personal manifestaron saber poco sobre los planes establecidos en la institución (Gráfico N° 28).Contradiciendo con la teoría, el autor Furnham, A. (2001), describe al clima organizacional como un elemento que influye en todos los aspectos de la organización. Los jefes participan en todas las etapas, desde las personas, los procesos hasta los resultados. La eficacia administrativa, que es la capacidad para mejorar el clima organizacional, tendrá un efecto directo en todas las etapas del proceso en las organizaciones.

Litwin y Springer citado por Rodríguez, D. (1999), sostiene que las relaciones, son el grado en que al interior de la organización se establecen vínculos de apoyo mutuo y solidaridad o en que se producen dificultades derivadas de rivalidades personales o entre grupos. Con respecto a la colaboración entre las áreas de la institución, el 48%

del personal está totalmente de acuerdo en que la colaboración entre el personal de diversas oficinas se da de manera regular, por lo tanto la colaboración entre las diferentes oficinas no es muy fluida porque cada jefatura se maneja de manera independiente. (Gráfico N° 29)

En la Gerencia Regional de Educación - Lambayeque, los trabajadores manifestaron sentirse un poco descontentos con el trato que les brindan (44% de los encuestados) y 32% opinó que se dé un trato regular a los colaboradores, debido a los pocos incentivos, un factor fuerte de disconformismo que presentan los empleados es que no son remuneraciones de acuerdo al trabajo que estos viene realizando en la institución. (Gráfico N° 30)

Según **Palma, S. (2004), Supervisión**, son las apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario.

Con respecto al tercer objetivo específico, El autor Fingerman, G. (1981), explica que el supervisor debe tener presente que sus hombres quieren tener un apoyo en él, porque en el fondo se siente desvalidos, aunque no lo confiesen. Quieren un supervisor fuerte y enérgico porque ellos mismos se sienten débiles por esto debe dar las órdenes con firmeza, con decisión, puesto que cualquier vacilación derrumba su prestigio y hace desvanecer el modelo que se habían figurado. Exigen de él también muchas virtudes morales, como la veracidad, la puntualidad, la perseverancia, el cumplimiento de las promesas y la máxima virtud que es la justicia. Si la persona reúne todas estas cualidades y trata a sus semejantes con elevado

sentido social y humano, será un verdadero supervisor y podrá servir de modelo para sus trabajadores. Como se observa, el supervisor brinda un regular apoyo a sus trabajadores (32% de los trabajadores encuestados) y el 19% respondió que el supervisor poco o nunca brinda apoyo cuando se presentan obstáculos debido a poco apoyo de la administración y de los jefes que la lideran. (Gráfico N° 31)

Analizando con los resultados, el 40% de los encuestados opinaron que el jefe se encuentra algo interesado por el éxito del empleado, mientras que el 10% de los encuestados manifestaron que el jefe siempre se interesa por el éxito de sus colaboradores (Gráfico N° 32). Cabe resaltar que la mayoría de los trabajadores manifestaron realizar sus labores sin esperar nada a cambio por parte de los jefes. Es así que el autor Fingerman, G. (1981), define al jefe con una actitud burocrática que consiste en regirse exclusivamente por normas rígidas establecidas por los reglamentos de la empresa con lo que quedan a salvo la seguridad y su responsabilidad personal como jefe. Los hombres de esta clase tienen poco contacto con su gente por lo cual muestran escaso interés, las comunicaciones son de carácter oficial y, con frecuencia por escrito.

También, se tiene que el 44% del personal encuestado manifestaron poco se valoran los altos niveles de desempeño y sólo el 12% siempre. (Gráfico N° 34) El jefe no se preocupa que sus trabajadores cuenten con los recursos necesarios, herramientas e instrumentos suficientes para que puedan tener un buen desempeño en sus labores. Lo mencionado muchas veces trae como consecuencia una desmotivación para el empleado que no puede cumplir con su trabajo cuando no se le brinda el material que necesita y lo peor aún es que el trabajo recae en el servicio que brinda al cliente.

La calidad de un servicio tiene dos dimensiones: una instrumental (que describe los aspectos físicos del servicio), y otra relacionada con las características funcionales (que describe los aspectos intangibles o psicológicos del servicio). (Cobra, 2000). En este caso la Gerencia Regional de Educación - Lambayeque no hay calidad en los servicios que brinda ya que no cuentan con la dimensión instrumental para que el servicio que brindan sea de total calidad, esto es una causa por la que los empleados opinan que se tiene que adaptar a las condiciones que ofrecen la mencionada institución de servicio.

Al obtener un 48% del personal quienes manifestaron que los supervisores expresan algo de reconocimiento por los logros obtenidos y empleados y tan sólo el 6% que nunca se reconocen los logros en la organización. Podemos decir que los jefes no se preocupan por las necesidades primordiales que tiene su personal. Ellos sienten que el jefe solo se interesa que logren lo que él espera de ellos, mas no se preocupa en las condiciones que lo puedan realizar. (Gráfico N° 35)

Por otro lado, el 46% del personal manifestaron poca disposición de sistemas para seguimiento de las actividades en la institución y el 12% manifestó que la institución no dispone de un sistema en la organización. (Gráfico N° 36)

Luego, el 50% de los encuestados manifestaron que el supervisor algo le interesa los planteamientos que se le hacen, mientras que sólo el 6% señalo que los supervisores siempre escuchan a sus trabajadores. Es decir el ambiente de la organización no permite expresar opiniones con franqueza entre los trabajadores, por temor a represalias, además de que el personal manifiesta de que no son tratados todos igual hay otros que se benefician más que otros (Gráfico N° 37)

Según **Palma, S. (2004).Comunicación,** es la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente la funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes

3.3. Propuesta

A través de este trabajo de investigación y por medio de los resultados obtenidos acerca de los factores que determinan el clima organizacional en la Institución se pudo llegar a la siguiente propuesta de estrategias:

Con respecto a determinar el nivel de autorrealización de desarrollo en la Institución Se propone:

PLANES DE CARRERA Y DESARROLLO

Fortalecer el ambiente de estabilidad que la empresa ofrece, a través de la formación de un plan de carrera de acuerdo a los planes a largo plazo que la organización posee.

INTERVENCIÓN:

- Definir objetivos concretos por puesto, unidad, departamento y organización.
- Evaluar si existe un desarrollo de carrera viable en los puestos de la organización, considerando los perfiles de puesto, el crecimiento personal y laboral, ascensos, traslados.
- Informar al empleado en que debe mejorar y capacitarse para poder alcanzar los diferentes puestos que la institución ofrece de acuerdo al Decreto Ley 276 (Ley de Bases de la Carrera Administrativa).

- Crearse como beneficio adicional en la institución un incentivo que motive al empleado a continuar sus estudios; como: el apoyo económico tipo beca, mejoras laborales en horario, o bien, la promoción interna de acuerdo al desarrollo de sus estudios superiores.

- **Infraestructura:** si después de la estructuración de los planes de carrera se visualiza la necesidad de nuevos puestos deberá considerarse la ubicación física de los mismos, salas internas necesarias para las reuniones de trabajo que se requieran para la estructura de los planes de carrera, definición de objetivos, etc.

- **Materiales y equipo:** ninguna adicional a las utilizadas actualmente en la institución.

- **Personal:** para esta intervención será necesaria la participación del Director como la persona clave para el análisis de los requerimientos de la institución en cada puesto y la estructuración de carrera dentro de la misma.

- **Tiempo estimado:** para esta intervención, no se tiene un tiempo estimado. Los resultados deberán ser evidentes en la próxima medición del clima laboral.

RESPONSABLE: El área de Administración será responsable de la ejecución de esta intervención, bajo la aprobación de la dirección.

Referente a determinar el grado de involucramiento laboral, identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la Institución, se propone:

TRABAJO EN EQUIPO

Fortalecer la cultura de trabajo en equipo actual en la institución, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora, evitando conflictos que

entorpecen el desempeño individual y departamental repercutiendo finalmente en el ambiente de la organización.

INTERVENCIÓN:

- Fortalecer la identificación del empleado con su unidad o departamento, haciéndolo partícipe de cada actividad o tarea.
- Fortalecer la identificación, participación y pertenencia del empleado con su equipo de trabajo por medio de actividades adicionales a las tareas laborales.
- Rotar los equipos de trabajo de manera aleatoria, a fin de que todos los colaboradores se conozcan y logren integrar equipos con diferentes personas.
- Generar tareas diferentes que requieran interacción con las demás áreas para lograr un ambiente de confianza y equipo.
- Capacitar a los líderes de unidad fortaleciendo el liderazgo y la unión de equipo.
- Para cubrir la necesidad de interacción social en el ambiente laboral, el área de Administración puede organizar actividades recreativas fuera del horario laboral que fomenten el compañerismo.

PERSONAL OBJETIVO: Todo el personal que labora actualmente en la institución, seccionando de acuerdo a cada unidad y departamento.

RECURSOS:

- **Infraestructura:** Ninguna adicional a la estructura actual de la empresa.
- **Materiales y Equipo:** Ninguno adicional a los utilizados en las tareas diarias.
- **Personal:** El área de Administración apoyará en la planificación y realización de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.

- **Tiempo estimado:** la rotación de equipos de trabajo en las diferentes áreas de la institución debe ser como mínimo cada 2 meses, para que las relaciones interpersonales tengan continuidad. Los eventos o actividades de compartimiento general en la institución podrán tener un ciclo de 12 meses.

Responsable: El líder de esta unidad figura como responsable de la interacción y buena relación entre sus colaboradores. La relación entra los departamentos será fortalecida a través de un trabajo integrando entre líderes y la buena comunicación que exista. El área de Administración tendrá la responsabilidad de iniciar y continuar todas aquellas actividades laborales y no laborales que incluyen en la interacción del personal.

MOTIVACIÓN EN EL PUESTO

Se propone mantener un nivel elevado de motivación individual que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positivamente. Un empleado motivado está dispuesto a dar más de sí dentro del puesto de trabajo, pues se siente cómodo con la reciprocidad de dar y recibir.

Para identificar estas motivaciones emplearemos la teoría de las necesidades de Maslow, por medio del cual identificaremos las necesidades de motivación de los empleados del I.S.T.P.E.L.A. - Ferreñafe y en base a ello motivarlos.

Necesidad de afiliación

Requiere el desarrollo afectivo y de interacción entre las personas, con la necesidad de amistad, afecto y aceptación social. El ser humano tiene una tendencia natural a

agruparse, siente la necesidad de pertenecer a distintos grupos. Cuando esta necesidad no se cubre (no recibir afecto, dificultades en la comunicación con otras personas de alrededor, no estar integrado en ningún grupo, etc.) estas personas desarrollarán a corto o medio plazo problemas psicológicos.

Necesidad de estima o reconocimiento

Es la necesidad de todo ser humano de sentirse valorado por sí mismo y por los demás. Cuando estas necesidades están cubiertas el sujeto se siente seguro de sí mismo, mientras que si no están cubiertas el sujeto sufre desajustes que se expresan en sentimientos de inferioridad, inestabilidad emocional, depresión, etc.

Necesidad de autorrealización

Para Maslow es el ideal al que todo ser humano desea llegar. Su objetivo es desarrollar todo el potencial y talento disponible y progresar en la vida al máximo para alcanzar la perfección o autorrealización. Cuando alcanzamos este estrato significa que el resto de necesidades están cubiertas.

INTERVENCIÓN:

- **En recursos humanos.** Los departamentos de RRHH se basan en un sistema motivador orientado a la cobertura de las necesidades de los trabajadores, estableciendo sistemas de mejora y ambiente laboral más allá de la mera retribución económica.

- **En el área de marketing.** Las técnicas de comunicación persiguen transmitir necesidades no cubiertas mediante productos sustitutivos. Por ejemplo spots de

anuncios publicitarios de grandes marcas deportivas en la que transmiten libertad y autocontrol por el uso de sus prendas deportivas o en el caso de las necesidades de afiliación es frecuente que el producto sea presentado por algún personaje famoso y atractivo.

- **A nivel corporativo e institucional,** el desarrollo de los países y regiones está orientado a la cobertura de necesidades colectivas. Las grandes infraestructuras, la mejora en los sistemas de transporte, el diseño de zonas verdes y de ocio, son los lugares necesarios que la Administración pone a nuestra disposición para que los individuos puedan ir superando los propios niveles de la pirámide de Maslow.

PERSONAL OBJETIVO: Todo el personal que labora actualmente en la institución (GRED), seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento.

Responsable: El área de Administración figura como principal ejecutor en el área de motivación, por la información que manejará y la confidencialidad de algunos datos. De igual forma, debe integrarse a los líderes de cada área.

Respecto a determinar el nivel de supervisión, apreciación de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral tanto en relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario, Se propone:

RELACIÓN CON EL JEFE INMEDIATO

Crear un ambiente de relaciones armoniosa entre jefe y colaborador, y que al mismo tiempo el colaborador logre la confianza de su jefe para la delegación de tareas.

INTEGRACION:

- Fortalecer la comunicación por unidad a través de una política de puertas abiertas que genere la confianza del empleado hacia su jefe inmediato.
- Fortalecer la confianza de los colaboradores al poner en práctica las nuevas ideas proporcionadas por ellos mismo.
- Capacitar a los niveles jerárquicos en **coaching**, para poyar la relación jefe - subordinado.
- Capacitar a los niveles jerárquicos en **empowerment**, de esta forma el jefe de unidad o área lograra apoyarse en su personal.

PERSONAL OBJETIVO:

Todo el personal que labora actualmente en la empresa y seccionada de acuerdo a cada unidad y departamento.

RECUROS:

- **INFRAESTRUCTURA:** si la capacitación es programada en las instalaciones de la institución pública educativa UGEL, este debe contar con el área apropiada.
- **MATERIAL Y EQUIPO:** ninguna adicional a las utilizadas por la institución.
- **PERSONAL:** es necesario el apoyo de la Dirección para proveer o sub contratar a la empresa que provea la capacitación.
- **TIEMPOS ESTIMADO:** no se tiene un tiempo estimado para la ejecución. Los resultados serán evidentes en la próxima medición del clima organizacional.

RESPONSABLE: El jefe de cada unidad que figura como líder de equipo tiene la responsabilidad de hacer sentir a su equipo que está siendo escuchado poniendo en práctica las sugerencias de su personal. El área de Administración será responsable de la administración de la capacitación necesaria para el éxito de esta intervención.

Respecto a determinar el nivel de comunicación, percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la Institución, Se propone:

COMUNICACIÓN

Mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación, a fin de que el empleado esté enterado de las actividades que la Institución está realizando. Al mantener informado al empleado de los cambios, mejoras y proyectos de la organización, fomentará su participación y evitará que se forme una resistencia ante los cambios. De igual forma, puede lograrse un aprendizaje a través de las experiencias de otros colaboradores.

INTERVENCIÓN:

- La Dirección debe establecer la política de información que apoyará el área de comunicación, en donde el área de Administración será el medio de enlace entre trabajadores e Institución.
- Actualizar constantemente la información publicada en las carteleras informativas.
- Proponer actividades de emisión de opinión: un buzón de sugerencias, un rota folio de comentarios anónimos.

- Emitir un medio cíclico de comunicación interna (periódico o boletín interno), en el que se informe de aspectos como cumpleaños, nuevos ingresos, bodas, nacimientos, etc. Así como actividades que la Institución esté planificando o realizando.

- Educar a los líderes de unidad en relación a la objetividad que debe mantenerse para la recepción de los comentarios y sugerencias que tendrán por parte de su personal, y que de igual forma, la actividad no sea únicamente escucharlos, sino discutir, acordar y poner en marcha las buenas ideas.

PERSONAL OBJETIVO: Todo el personal que labora actualmente en la Institución, seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento.

RECURSOS:

- **Infraestructura:** ninguna adicional a la estructura actual de la Institución.

- **Materiales y Equipo:** Carteleras de corcho para cada área de circulación importante dentro de las instalaciones de la Institución, tachuelas, material de desecho para publicaciones internas. Adicionalmente, uno o dos buzones de sugerencias o los rota folios de papel periódico.

- **Personal:** Para esta intervención será necesario el apoyo del área de Administración para proveer la información a publicar en el boletín informativo.

- **Tiempo estimado:** La publicación del boletín será programada al menos una vez al mes. La actualización de las carteleras deberá hacerse de forma semanal o quincenal. La revisión del buzón de sugerencias deberá hacerse al menos cada quince días.

RESPONSABLE: El jefe de cada unidad que figura como líder de equipo tiene la responsabilidad de hacer sentir a su equipo que está siendo escuchado. El área de Administración será responsable de la información que de él provenga para ser

publicada en los medios internos, y con el alcance de la Dirección de aquella información relacionada con los planes de la Institución.

LOGRO – RECONOCIMIENTO Y LOGRO DE OBJETIVOS

Se propone reforzar la identificación del empleado con la Institución a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo, de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado en continuidad.

INTERVENCIÓN:

- Reuniones quincenales en las cuales se trate de los logros y fracasos del departamento.
- Mantener la comunicación jefe-colaborador de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles.
- Establecer metas individuales, por equipo o por departamento que podrán ser propuestas por el mismo equipo de trabajo de manera democrática.
- Las metas deberán establecerse con tiempos límites, para que el reconocimiento o fracaso tengas parámetros de medición.
- Establecer objetivos medibles y darles seguimiento en las reuniones quincenales.
- Metas adicionales en el área de capacitación, profesionalización y desarrollo de competencias laborales podrán ser propuestas después de detectar las debilidades personales.

PERSONAL OBJETIVO: Todo el personal que labora actualmente en la Institución seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento.

RECURSOS:

- **Infraestructura:** La programación semanal o quincenal de las reuniones deberá considerar el ambiente donde se realizará las reuniones dependiendo del número de personas de cada departamento o unidad podrán realizarse en la oficina del jefe de área o bien, en alguna sala de sesiones anexa.

- **Materiales y Equipo:** Es conveniente contar con un pizarrón blanco donde anotar las ideas importantes que se tratan durante la sesión. Puede utilizarse un pizarrón o una rota folio. Adicionalmente a los convocados a la reunión no llevan algún cuaderno de apuntes, debe proveérseles ahí.

- **Personal:** Para esta intervención no figura la necesidad de personal adicional.

- **Tiempo estimado:** Cada reunión durará un mínimo de 40 minutos y un máximo de 90 minutos.

RESPONSABLE: El jefe de cada unidad que figura como líder de equipo. Cada jefe de unidad y departamento figura como el responsable de cada reunión y de la estructura de las mismas. De igual forma, el responsable de esta actividad deberá realizar un agudo seguimiento al cumplimiento de metas para que el reconocimiento sea objetivo.

IV. Conclusiones y recomendaciones

4.1. Conclusiones.

En términos generales la percepción del clima organizacional del ISTPELA - Ferreñafe, que fueron examinados en la presente investigación del clima laboral **resultado desfavorables.**

1.- Así mismo en relación **al primer objetivo** (Determinar las características de la estrategia en la Gerencia Regional de Educación - Lambayeque) se puede concluir:

Se concluye que las características de las estrategias son las encuestas aplicadas a los trabajadores administrativos de la Institución, la información recolectada sobre el sistema de funcionamiento en la parte administrativa y los resultados obtenidos.

2.- En cuanto al **segundo objetivo específico** (Determinar cuáles son las características del Clima Organizacional en la Gerencia Regional - Lambayeque) se puede concluir:

Los trabajadores tienen desinterés por mejorar la calidad de vida laboral de la institución, esto es porque son pocas las veces en que los jefes contribuyen al desarrollo personal de ellos, que los trabajadores crean sus propias opiniones y tomas sus propias decisiones, esto se debe a los pocos cargos de confianza que tiene la Institución, donde los jefes ocupan cargos de confianza.

Los trabajadores tienen poco reconocimiento sobre la misión, visión y valores de la institución. Por lo tanto, los empleados tienen poco conocimiento de los objetivos y

responsabilidades de sus puestos de trabajo al que han sido designados y se sientes descontentos por que no se les proporciona información oportuna y adecuada a cada uno sobre su desempeño laboral.

El personal cuenta con poca información para cumplir con el trabajo en la Institución, pues se ha tenido que los trabajadores están de acuerdo de no contar con conocimientos claros y transparentes de las funciones, políticas y normas que tiene la Institución para cumplir con el trabajo diario.

Por otro lado, se concluye que los canales de comunicación en la Institución son un tanto informales. Por lo tanto este tipo de clima organizacional lleva a una desconfianza entre el personal que labora en la Institución.

Finalmente se concluye que las remuneraciones en la institución es poca atractiva en comparación con la de otros organismos, es importante agregar que las condiciones laborales son pocas satisfactorias en la institución, ya que el personal manifestó que se retiraría de la institución si les ofrecieran un mejor salario y beneficios adicionales.

3.- Respecto al **tercer objetivo específico (**Establecer cuales deben de ser los factores influyentes de la estrategia en el clima organizacional de la Gerencia Regional - Lambayeque), se puede concluir:

Los factores influyentes sobre el clima organizacional en la Gerencia Regional de Educación son: la Planificación, Organización, comunicación y Liderazgo.

Así mismo la propuesta que resulto del análisis de los factores que determinaron el clima organizacional en la institución se puede llegar a las siguientes conclusiones:

Fortalecer el ambiente de estabilidad que la institución ofrece, a través de la promoción de un plan de carrera de acuerdo a los planes a largo plazo que la organización posee. También, fortalecer la cultura de trabajo en equipo actual en la institución, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaborada; evitando conflictos que entorpecen el desempeño individual y departamental repercutiendo finalmente en el ambiente de la organización. Además es importante mantener un nivel elevado de motivación individual que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positivamente. Un empleado motivado está dispuesto a dar más de sí mismo dentro del puesto de trabajo, pues se siente cómodo con la reciprocidad de dar y recibir.

Otro aspecto claro es crear un ambiente de relación armoniosa entre jefes y colaboradores y que al mismo tiempo el colaborador logre la confianza de su jefe para la delegación de tareas. Además de mantener la forma óptima de canales estratégicos de comunicación, a fin de que el empleado esté enterado de las actividades que la institución está realizando. De igual forma, puede lograse un aprendizaje a través de la experiencias de otros colaboradores. También provee al colaborador de confianza y seguridad en el puesto de trabajo, corriendo el mismo riesgo para la ejecución exitosa de las tareas diarias y reforzar la identificación del empleado con la institución a través del reconocimiento de logros individual y de equipo, de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado en continuidad.

En síntesis, es determinante que las decisiones que tome la institución, sirvan para mejorar la relación entre el personal, buscando ofrecer un mejor servicio a los

usuarios (docentes) y generar estabilidad en las actividades relativos al cumplimiento de la misión, visión, otros y funcionamiento adecuado del I.S.T.P.E.L.A. - Ferreñafe.

4.2. Recomendaciones.

- Se recomienda que la plana directiva del ISTPELA - Ferreñafe considere los resultados del presente trabajo de investigación, como un punto de partida para optar por la mejora del clima organización – laboral de la GRED – Lambayeque.
- En la toma de decisiones se recomienda a la Gerencia realizar reuniones en forma conjunta para que exista un sentimiento de compromiso para con la Institución por parte de los trabajadores.
- Se recomienda además que se apliquen los sistemas de comunicación ya que la Gerencia podrá tener un mejor flujo de comunicación tanto entre niveles superiores y los trabajadores.
- Desarrollar un manual de funciones o brindar capacitación sobre los mismos, así los empleados estarán en conocimiento de cuáles son sus funciones dentro de la organización para dar un manejo efectivo de los recursos.
- Por otra parte sería recomendable que el plan curricular de la carrera de administración de empresas o en especialización, se dicte un curso relacionado a la administración pública pero con mención a las instituciones de educación por ser de necesidad prioritaria.

- Para mejorar las relaciones interpersonales y crear confianza entre compañeros de trabajo, antiguos, nuevos y personal directivo, es sumamente necesario que se realice actividades recreativas, en las cuales se pueden realizar competencias, por especialidades, tipo de cargos o entre el tipo de profesión de cada trabajador.

Referencias

- Bío-bío, U., & Jee, T. (2008). Facultad de Ciencias Empresariales, 5.
- Borja, J. A. M. (2012). Clima Organizacional De Una Institucion Educativa De Ventanilla Según La Perspectiva De Los Docentes, 62. Retrieved from http://repositorio.usil.edu.pe/wp-content/uploads/2014/07/2010_Aguado_Clima-organizacional-de-una-institución-educativa-de-Ventanilla-según-la-perspectiva-de-los-docentes.pdf
- Pacheco, E. T. (2015). Clima Organizacional Y Desempeño Laboral En Las Instituciones Educativas Bolivarianas De La Ciudad Puno -2014 – Perú Organizational Climate and Work Performance in the Bolivarian Educational Institutions of the City Puno - 2014. *Comunic@Ccion*, *V.6*(2219–7168), 14. Retrieved from http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v6n2/a01v6n2.pdf
- Palma, C. S. (2009). Diagnóstico del clima organizacional en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana. Córdoba, AR: El Cid Editor.
- Vazquez, M. R. (2006). El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior. México, D.F., MX: Red Tiempo de Educar. Retrieved
- Chiang, V. M. C., Martín, R. M. J., & Núñez, P. A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid, ESPAÑA: Universidad Pontificia Comillas.
- Uribe, P. J. F. (2015). Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales. México, D.F., MX: Editorial El Manual Moderno.
- Ekvall, G. (2003). El clima organizacional: una puesta a punto de la teoría e investigaciones. Madrid, ES: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Jorge, A. E. (2004). Cultura, clima organizacional y comportamiento

humano en las organizaciones. Folletos Gerenciales, 13(1): 70-86, 2009. La Habana, CU: Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección (DCCED).

- Aburto, P. H. I., & Bonales, V. J. (2009). Habilidades directivas: determinantes en el clima organizacional. Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, Número 51, (41-49), 2011.. México, D.F., MX: D - Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Delgado, T. N. A. (2006). Diagnóstico sobre las preferencias de clima organizacional de los bibliotecarios universitarios: el caso de las universidades de São Paulo y Antioquia. Bogotá, CO: Red Universidad de Antioquia.
- Contreras, A. C., Díaz, C. B., & Hernández, R. E. (2012). Multiculturalidad: su análisis y perspectivas a la luz de sus actores, clima y cultura organizacional prevalecientes en un mundo globalizado. México, D.F., MX: B - Cecilio Contreras Armenta.
- Prieto, D. A. L., & Suárez, D. B. M. (1998). Perfil de las motivaciones sociales y clima organizacional: caso personal administrativo de la universidad del Zulia. Revista de Ciencias Sociales. 4(1), 1998. Zulia, VE: Red Universidad del Zulia.
- Guillén, M. I. J., & Aduna, M. A. P. (2009). La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional: estudio de caso de la mediana empresa en la delegación Iztapalapa. Estudios Gerenciales, 24(106): 47-64, 2008. Bogotá, CO: B - Universidad ICESI.
- Meliá, J. L. (2003). Concepciones del clima organizacional hacia la seguridad laboral: replicación del modelo confirmatorio de Dedobbeleer y Béland (1991). Sugerencias sobre el papel del análisis factorial confirmatorio en el análisis de cuestionarios. Madrid, ES: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.

- Palma, C. S. (2009). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. Córdoba, AR: El Cid Editor | apuntes.
- Rivas, Q. J. F. (2009). Desarrollo organizacional. Córdoba, AR: El Cid Editor | apuntes.
- Carvajal, J. C., Delgado, A. L. E., & Vanegas, G. M. (Eds.). (2013). Psicología organizacional. Bogotá, CO: Ecoe Ediciones.
- Millán, A. Y., Castelló, P. A., & Hernández, N. L. (2008). La gestión local del desarrollo: experiencias de Panamá, España, México, Argentina y Perú. Madrid, ES: B - EUMED.
- Gan, F., & Triginé, J. (2012). Clima laboral. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos.
- Bordas, M. M. J. (2016). Gestión estratégica del clima laboral. Madrid, ES: UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Palma, C. S. (2009). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. Córdoba, AR: El Cid Editor | apuntes.
- Seisdedos, N. (2003). El clima laboral y su medida. Madrid, ES: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- Palma, C. S. (2009). Diagnóstico del clima organizacional en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana. Córdoba, AR: El Cid Editor | apuntes.
- Pavía, S. I. (2012). Comunicación en las relaciones profesionales (UF0520). Málaga, ES: IC Editorial.
- Gan, F., & Triginé, J. (2012). La planificación de las necesidades de personal. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos.
- Gan, F., & Triginé, J. (2012). Trabajo en equipo. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos.

Anexos

ANEXO: 01

MATRIZ DE CONSISTENCIA			
TITULO	**PROBLEMA**	**OBJETIVOS**	**HIPOTESIS**
Estrategias para mejorar el Clima Organizacional en El Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Enrique López Albújar – Ferreñafe 2017.	¿Cuáles son las estrategias adecuadas para mejorar el Clima Organizacional en El Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Enrique López Albújar – Ferreñafe?	**General:** Elaborar estrategias para mejorar el clima organizacional en El Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Enrique López Albújar – Ferreñafe 2017. **Específicos:** ✓ Determinar el nivel de autorrealización de desarrollo en la institución ✓ Determinar el grado de involucramiento laboral, identificación con los valores organizacionales y el compromiso para el cumplimiento y desarrollo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Enrique López Albújar - Ferreñafe. ✓ Determinar el nivel de satisfacción del trabajador, apreciación con respecto a las oportunidades de desarrollo en El Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Enrique López Albújar - Ferreñafe. ✓ Determinar el nivel de comunicación de la información relativa y pertinente	Si se aplican las estrategias adecuadas, reformaría el clima organizacional de El Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Enrique López Albújar - Ferreñafe, en lo que respecta a: – Planes de carrera y desarrollo – Trabajo en equipo – Motivación en el puesto – Comunicación

		al funcionamiento interno de la Institución.	

ANEXO: 02

Encuesta a los Trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Enrique López Albújar – Ferreñafe

El presente cuestionario tiene por finalidad la obtención de información, acerca de la percepción del clima organizacional. A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta.

Sexo: Masculino..... Femenino..... Edad:..... Experiencia.....años
Nombrado:..... Contratado.....

INDICACIONES.

Al responder cada uno de los ítems marcará con un CIRCULO solo una de las alternativas propuestas. Los ítems se han obtenido de acuerdo a las variables de estudio: Autorrealización, *Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones Laboral.*

Ninguno o Nunca	**1**
Poco	**2**
Regular o Algo	**3**
Mucho	**4**

1. Existen oportunidades de progresar en la institución. 1 2 3 4
2. Se siente compromiso con el éxito de la institución. 1 2 3 4
3. El Supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan. 1 2 3 4
4. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo. 1 2 3 4
5. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí. 1 2 3 4
6. El Jefe se interesa por el éxito de sus empleados. 1 2 3 4
7. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo. 1 2 3 4
8. En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo. 1 2 3 4
9. En mi oficina, la información fluye adecuadamente. 1 2 3 4

10 Los objetivos de trabajo son retadores. 1 2 3 4

11. Se Participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo. 1 2 3 4
12. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización. 1 2 3 4

13. La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea. 1 2 3 4

14. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa. 1 2 3 4

15. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad. 1 2 3 4

16. Se valoran los altos niveles de desempeño. 1 2 3 4

17. Los trabajadores están comprometidos con la organización. 1 2 3 4

18. Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo. 1 2 3 4

19. Existen suficientes canales de comunicación. 1 2 3 4

20. El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado 1 2 3 4

21. Los supervisores expresan reconocimiento por los logros. 1 2 3 4

22. En la oficina se hacen mejor las cosas cada día. 1 2 3 4

23. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas. 1 2 3 4

24. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía. 1 2 3 4

25. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede. 1 2 3 4

26. Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse. 1 2 3 4

27. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo personal. 1 2 3 4

28. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades. 1 2 3 4

29. En la institución se afrontan y superan los obstáculos. 1 2 3 4

30. Existe buena administración de los recursos. 1 2 3 4

31. Los jefes promueven la capacitación que se necesita. 1 2 3 4

32. Cumplir con las actividades organizacionales es una tarea estimulante. 1 2 3 4

33. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo. 1 2 3 4

34. La institución fomenta y promueve la comunicación interna. 1 2 3 4

35. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.1 2 3 4

36. La institución promueve el desarrollo del personal. 1 2 3 4

37. Los servicios y/o productos de la organización, son motivo de orgullo del personal. 1 2 3 4

38. Los objetivos del trabajo están claramente definidos. 1 2 3 4

39. El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen. 1 2 3 4

40. Los objetivos del trabajo guardan relación con la visión de la institución. 1 2 3 4

41. Se promueve la generación de las ideas creativas o innovadoras. 1 2 3 4

42. Hay clara visión, misión y valores en la institución. 1 2 3 4

43. El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos. 1 2 3 4

44. Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas. 1 2 3 4

45. Se dispone de tecnología que facilita el trabajo. 1 2 3 4

46. Se reconocen los logros en el trabajo. 1 2 3 4

47. La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida organizacional. 1 2 3 4

48. Existe un trato justo en la empresa. 1 2 3 4

49. Se conocen los avances en otras áreas de la organización. 1 2 3 4

50. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros. 1 2 3 4

Elaboración propia basada en Palma, S. (1999: 230)

¡Gracias por tu colaboración!

ANEXO: 03

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ	
PROFESIÓN	
ESPECIALIDAD	
EXPERIENCIA	
CARGO	
DATOS DEL TESISTA	
NOMBRES	
ESPECIALIDAD	
INSTRUMENTO	
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	**Objetivo general:**
	Objetivos específicos
EVALÚE CADA ÍTEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ÍTEM O "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTA EN DESACUERDO, POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS	
DETALLE DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO	El instrumento consta de 50 preguntas distribuidas de la siguiente manera: preguntas dirigidas al personal administrativo y docentes. Luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido, será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad y aplicar los análisis de esta investigación.

Encuesta a los Trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Enrique López Albújar – Ferreñafe

Nombre:	
Cargo:	
Institución:	
Lugar:	
Fecha:	
Objetivo:	
1. Existen oportunidades de progresar en la institución.	**TA( )** **TD( )** **Sugerencias:**
Respuesta:	_____ _____
2. Se siente compromiso con el éxito de la institución.	**TA( )** **TD( )** **Sugerencias:**
Respuesta:	_____ _____
3. El Supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.	**TA( )** **TD( )** **Sugerencias:**
Respuesta:	_____ _____
4. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.	**TA( )** **TD( )** **Sugerencias:**

Respuesta:	_____ _____
5. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	**TA( )** **TD( )** **Sugerencias:**
Respuesta:	_____ _____
6. El Jefe se interesa por el éxito de sus empleados.	**TA( )** **TD( )** **Sugerencias:**
Respuesta:	_____ _____
7. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.	**TA( )** **TD( )** **Sugerencias:**
Respuesta:	_____ _____
8. En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.	**TA( )** **TD( )** **Sugerencias:**
Respuesta:	_____ _____
9. En mi oficina, la información fluye adecuadamente.	**TA( )** **TD( )** **Sugerencias:**
Respuesta:	_____ _____
10. Los objetivos de trabajo son retadores.	**TA( )** **TD( )** **Sugerencias:**
Respuesta:	_____ _____
11. Se Participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.	**TA( )** **TD( )** **Sugerencias:**
Respuesta:	_____ _____

12. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.	**TA( )** **TD( )** **Sugerencias:**
Respuesta:	_____ _____
13. La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.	**TA( )** **TD( )** **Sugerencias:**
Respuesta:	_____ _____
14. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.	**TA( )** **TD( )** **Sugerencias:**
Respuesta:	_____ _____
15. . Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.	**TA( )** **TD( )** **Sugerencias:**
Respuesta:	_____ _____
16. Se valoran los altos niveles de desempeño.	**TA( )** **TD( )** **Sugerencias:**
Respuesta:	_____ _____
17. Los trabajadores están comprometidos con la organización.	**TA( )** **TD( )** **Sugerencias:**
Respuesta:	_____ _____

18. Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.	**TA( )** **TD( )** **Sugerencias:**
Respuesta:	_____ _____
19. Existen suficientes canales de comunicación.	**TA( )** **TD( )** **Sugerencias:**
Respuesta:	_____ _____
20. El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado	**TA( )** **TD( )** **Sugerencias:**
Respuesta:	_____ _____
21. Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.	**TA( )** **TD( )** **Sugerencias:**
Respuesta:	_____ _____
22. En la oficina se hacen mejor las cosas cada día.	**TA( )** **TD( )** **Sugerencias:**
Respuesta:	_____ _____
23. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.	**TA( )** **TD( )** **Sugerencias:**
Respuesta:	_____ _____

24. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.	**TA( )** **TD( )** **Sugerencias:**
Respuesta:	_____ _____
25. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.	**TA( )** **TD( )** **Sugerencias:**
Respuesta:	_____ _____
26. Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.	**TA( )** **TD( )** **Sugerencias:**
Respuesta:	_____ _____
27. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo personal.	**TA( )** **TD( )** **Sugerencias:**
Respuesta:	_____ _____
28. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.	**TA( )** **TD( )** **Sugerencias:**
Respuesta:	_____ _____
29. En la institución se afrontan y superan los obstáculos.	**TA( )** **TD( )** **Sugerencias:**
Respuesta:	_____ _____
30. Existe buena administración de los recursos.	**TA( )** **TD( )** **Sugerencias:**

Respuesta:	_____ _____
31. Los jefes promueven la capacitación que se necesita.	**TA( )** **TD( )** **Sugerencias:**
Respuesta:	_____ _____
32. Cumplir con las actividades organizacionales es una tarea estimulante.	**TA( )** **TD( )** **Sugerencias:**
Respuesta:	_____ _____
33. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.	**TA( )** **TD( )** **Sugerencias:**
Respuesta:	_____ _____
34. La institución fomenta y promueve la comunicación interna.	**TA( )** **TD( )** **Sugerencias:**
Respuesta:	_____ _____
35. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.	**TA( )** **TD( )** **Sugerencias:**
Respuesta:	_____ _____
36. La institución promueve el desarrollo del personal.	**TA( )** **TD( )** **Sugerencias:**
Respuesta:	_____ _____
37. Los servicios y/o productos de la organización, son motivo de orgullo del personal.	**TA( )** **TD( )** **Sugerencias:**

Respuesta:	_____ _____
38. Los objetivos del trabajo están claramente definidos.	**TA( )** **TD( )** **Sugerencias:**
Respuesta:	_____ _____
39. El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.	**TA( )** **TD( )** **Sugerencias:**
Respuesta:	_____ _____
40. Los objetivos del trabajo guardan relación con la visión de la institución.	**TA( )** **TD( )** **Sugerencias:**
Respuesta:	_____ _____
41. Se promueve la generación de las ideas creativas o innovadoras.	**TA( )** **TD( )** **Sugerencias:**
Respuesta:	_____ _____
42. Hay clara visión, misión y valores en la institución.	**TA( )** **TD( )** **Sugerencias:**
Respuesta:	_____ _____
43. El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.	**TA( )** **TD( )** **Sugerencias:**
Respuesta:	_____ _____

44. Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.	**TA( )** **TD( )** **Sugerencias:**
Respuesta:	_____ _____
45. Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.	**TA( )** **TD( )** **Sugerencias:**
Respuesta:	_____ _____
46. Se reconocen los logros en el trabajo.	**TA( )** **TD( )** **Sugerencias:**
Respuesta:	_____ _____
47. La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida organizacional.	**TA( )** **TD( )** **Sugerencias:**
Respuesta:	_____ _____
48. Existe un trato justo en la empresa.	**TA( )** **TD( )** **Sugerencias:**
Respuesta:	_____ _____
49. Se conocen los avances en otras áreas de la organización.	**TA( )** **TD( )** **Sugerencias:**
Respuesta:	_____ _____
50. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.	**TA( )** **TD( )** **Sugerencias:**

Respuesta:	_____ _____
1. PROMEDIO OBTENIDO	**TA( ) TD( )**
2. COMENTARIOS GENERALES	
3. OBSERVACIONES	

Fecha:

FIRMA JUEZ EXPERTO
41400923
DNI N°: ……