

**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN”  
ESCUELA DE POST GRADO**



---

---

**ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL EN EL PROGRAMA NACIONAL  
VIDA DIGNA EN CAMBIO DE GESTIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO,  
DURANTE EL ÚLTIMO TRIMESTRE DEL 2016**

---

---

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE MAGISTER  
MENCION: “GESTIÓN PÚBLICA PARA EL DESARROLLO SOCIAL”**

**PERCY HAROLD MUÑOZ JAIME**

**HUÁNUCO- PERÚ  
2016**

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a:

Dios por su gran amor; por darme la vida y salud para continuar hacia mis objetivos.

Mis hijos por ser la mayor motivación en mi vida; por su paciencia y sacrificio.

Y a ti, por tu apoyo incondicional.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, a mi familia Por guiarme y permitirme  
realizar Con éxito esta investigación y Avanzar cada día más  
hacia Mis mestas profesionales

## RESUMEN

El clima laboral es una variable que refleja la interacción entre las características personales y organizacionales; considerándose como un elemento fundamental en la percepción que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su ambiente laboral (Gonçalves, 1997). Por ende, esta investigación tiene como objetivo analizar el clima laboral del Programa Nacional Vida Digna en el cambio de Gestión de la Dirección Ejecutiva, proponiendo recomendaciones que contribuyan a mejorar la percepción que los empleados de este programa sobre el clima organizacional que prevalece en su área de trabajo.

Para llevar a cabo el estudio se utilizó el cuestionario desarrollado por Palma (2004); para medir el clima laboral global, el tamaño de la muestra finalmente constituyó con 45 trabajadores encuestados del Programa Nacional Vida Digna del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.

En base a los resultados obtenidos se llega a la conclusión de que el ambiente de trabajo que se experimenta en el Programa Nacional Vida Digna en términos generales es Desfavorable, ya que el 65% de la media percibida se encuentran en este porcentaje; evaluados durante el cambio de Gestión de la Dirección Ejecutiva y del Gobierno.

Así mismo, se presentan recomendaciones a los directivos de esta Dirección, enfocadas a mejorar las condiciones de trabajo y la calidad de vida de sus empleados.

**Palabras clave:** Clima laboral, Programa Nacional, Gestión Pública.

## SUMMARY

The work climate is a variable that reflects the interaction between personal and organizational characteristics; considered as a fundamental element in the worker's perception of the structures and processes that occur in his work environment (Gonçalves, 1997).

Thus, this research aims to analyze the work climate of the National Life Dignity Program in the change of Management of the Executive Directorate, proposing recommendations that contribute to improve the perception in the employees of this program about the organizational climate that prevails in their area of work.

To carry out the study was used the questionnaire developed by Palma (2004); to measure the overall work climate, the sample size finally consisted of 61 workers surveyed from the National Life Dignity Program of the Ministry of Women and Vulnerable Populations.

Based on the results obtained, it is concluded that the work environment experienced in the National Life Dignity Program in general terms is Unfavorable, as 65% of the average perceived are in this percentage; Evaluated during the change of Management of the Executive Direction and of the Government.

So, recommendations are presented to the directors of this Direction, focused on improving the working conditions and the quality of life of their employees.

**Keywords:**

Work Climate.

National Program.

Public Management.

## INTRODUCCIÓN

El clima laboral (CL) es un elemento fundamental en las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 2016), este enfoque tiene su importancia, en el sentido de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que se origina de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores; sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el Clima Laboral refleje la interacción entre características personales y organizacionales (Baltazar Zavaleta & Chirinos Antezana, 2014).

La presente investigación se enfoca al análisis del clima laboral y su determinación dentro del Programa Nacional Vida Digna, dependiente del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.

Sobre el estudio de este fenómeno, cabe señalar que son numerosas las investigaciones realizadas referente al Clima Laboral, el cual se considera de gran importancia para cualquier organización, sea esta pública o privada, ya que se vincula con la satisfacción en el trabajo y su desempeño, ejemplos citados de ellos son Chiang, 2003; Hernández, 2004; Valenzuela, 2005; García, 2006; De la Cruz, 2007.

La estructura de esta investigación se conforma por cinco capítulos. En el desarrollo del capítulo I se abordará la sección de antecedentes, en donde se hace referencia a investigaciones que se han realizado en cuanto al clima laboral, en nuestro país así como en otros países; se presenta el planteamiento del problema, los objetivos general y específico de la presente investigación, la justificación y el marco conceptual, así como las delimitación/limitaciones; así como su marco conceptual.

El capítulo II presenta la revisión de literatura sobre el tema de análisis, en el que se desarrollan teorías como son la administración pública, su estructura, la centralización, sus diferentes organismos del programa nacional y su descripción. De igual forma se desarrolla la conceptualización del Clima Laboral, sus componentes y algunos cuestionarios utilizados en las diversas investigaciones realizadas.

Ya en el capítulo III, se muestra de diseño metodológico para la realización de esta investigación, y posteriormente en el capítulo IV los resultados con el análisis respectivo, en el capítulo V la discusión de resultados y finalmente el capítulo VI, las conclusiones, recomendaciones e implicaciones para futuros estudios relacionados con el fenómeno de análisis en otros contextos del sector público.

## INDICE

|   |    |
|---|----|
| CAPITULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....                             | 10 |
| 1.1 Descripción del Problema .....                                      | 10 |
| 1.2 Formulación del problema .....                                      | 11 |
| 1.2.1 Problema General .....  | 11 |
| 1.2.2 Problemas Específicos .....                                       | 11 |
| 1.3 Objetivos .....   | 12 |
| 1.3.1 Objetivo General .....  | 12 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos .....                                       | 12 |
| 1.4 Hipótesis .....   | 12 |
| 1.5 Variables .....   | 13 |
| 1.6 Justificación .....   | 13 |
| 1.7 Viabilidad.....   | 15 |
| 1.8 Limitaciones.....   | 15 |
| CAPITULO II. MARCO TEÓRICO .....  | 16 |
| 2.1 Antecedentes .....  | 16 |
| 2.2 Bases Teóricas. ....  | 25 |
| 2.2.1 El clima Laboral y su importancia en el sector público.....       | 25 |
| 2.2.2 La administración pública.....                                    | 26 |
| 2.2.3 Resumen Ejecutivo del Programa Nacional Vida Digna.....           | 27 |
| 2.3 Definiciones conceptuales .....                                     | 30 |
| 2.3.1 Clima Laboral .....   | 30 |
| 2.3.2 Enfoques del Clima Laboral .....                                  | 34 |
| 2.3.3 Factores del clima laboral. ....                                  | 36 |
| 2.4 Bases epistémicas .....   | 38 |
| 2.4.1 Dimensiones del clima laboral.....                                | 38 |
| CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO.....                                   | 40 |
| 3.1 Tipo de investigación:.....   | 40 |
| 3.2 Unidad de Análisis.....   | 41 |
| 3.3 Diseño y esquema de la investigación: .....                         | 42 |
| 3.4 Población y Muestra: .....  | 42 |
| 3.4.1 Población. ....   | 42 |
| 3.5 Definición operativa del instrumento de recolección de datos: ..... | 43 |
| 3.5.1 Métodos. ....   | 43 |
| 3.6 Técnicas e instrumentos de Investigación .....                      | 43 |
| CAPITULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN<br>DE LOS RESULTADOS.....        | 48 |



|   |    |
|---|----|
| 4.1 Resultados.....   | 48 |
| 4.1.1 Resultados de los Datos Demográficos .....  | 48 |
| 4.1.2 Resultados del Clima Laboral del Programa Nacional Vida Digna,<br>obtenidos antes del cambio de Gestión Pública.....              | 54 |
| 4.1.3 Resultados del Clima Laboral del Programa Nacional Vida Digna<br>después del cambio de Gestión Pública.....                       | 60 |
| 4.1.4 Resultados comparativos del Clima Laboral del Programa Nacional<br>Vida Digna antes y después del cambio de Gestión Pública. .... | 66 |
| CAPITULO V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....  | 72 |
| 5.1 En Relación a los Resultados Obtenidos .....  | 72 |
| 5.2 En Relación al Marco Teórico .....  | 74 |
| 5.3 Contrastación de la Hipótesis .....   | 77 |
| Conclusiones.....   | 83 |
| Recomendaciones .....   | 84 |
| Bibliografía .....  | 85 |
| ANEXOS .....  | 88 |

## **CAPITULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 Descripción del Problema**

En la actualidad es necesario que las organizaciones se preocupen por conocer que motiva a sus empleados a dar lo mejor de sí, entenderlos, investigar el clima organizacional; ya que el comportamiento de los individuos en la organización trae como consecuencia que se origine un ambiente que afectará tanto a los individuos como a los objetivos de la misma.

Tomando en consideración que gran parte de la vida de cualquier individuo se desarrolla en una organización, es de interés interrelacionar conceptos de calidad de vida, o calidad del empleo, factores inherentes al ambiente y Clima Laboral. Este ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros, por lo tanto el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña (Baltazar Zavaleta & Chirinos Antezana, 2014).

Por otro lado, para que una organización sea exitosa, debe procurar ser un excelente lugar para trabajar y gratificante para las personas. El grado de satisfacción laboral ayuda a atraer talentos y retenerlos, a mantener un clima organizacional saludable, a motivar a las personas y a lograr su compromiso. Para ello, hay que tener en cuenta que la satisfacción laboral no es un comportamiento en sí, sino que se trata de una actitud de las personas frente a su función en la organización, las actitudes están muy relacionadas con el posterior comportamiento y con la percepción, la personalidad, el aprendizaje y la motivación; influyendo poderosamente en las decisiones de las personas. Es así que la eficiencia en una

organización se puede lograr cuando se ha inculcado en las personas actitudes favorables hacia esta y hacia el trabajo (Chiavenato, 1992).

No obstante, y a pesar de la importancia de la satisfacción laboral en las organizaciones y el rol de los Programas Nacionales del sector Público en el desarrollo social y económico del Perú, no se ha encontrado estudios relevantes que analicen la satisfacción laboral en dichas instituciones, mucho menos en cambios de gestión pública; sin embargo, sí se encontró estudios sobre el tema en otro tipo de organizaciones, tanto a nivel nacional como internacional.

Es por ello, que la finalidad de la presente investigación, es analizar el Clima Laboral Global de un Programa Nacional del Estado en el cambio de Gestión, a través del cuestionario de Palma (Palma Carrillo, 2004) con la finalidad de identificar debilidades y poder tomar acción en ellas, desarrollando una mejora continua que deben asumir la dirección del Programa en un cambio de Gestión del sector Público.

## **1.2 Formulación del problema 1.2.1**

### **Problema General**

¿Cuál es el clima organizacional en el Programa Nacional Vida Digna, durante el proceso de cambio de Gestión en el Sector Público?

### **1.2.2 Problemas Específicos**

1.- ¿Cuál es el nivel del clima laboral del Programa Nacional Vida Digna, durante el proceso de cambio de Gestión en el Sector Público?

2.- ¿El Cambio de Gestión en el Programa Nacional Vida Digna afecta positiva o negativamente el clima laboral?

3.- ¿Se ve afectado el nivel de involucramiento laboral de los colaboradores del Programa Nacional Vida Digna durante el cambio de Gestión del Sector Público?

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Analizar el clima laboral en el Programa Nacional Vida digna durante el proceso de cambio de Gestión en el sector público, comparándolo con el clima laboral del Programa antes del cambio de Gestión.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

1.- Identificar el clima laboral durante el proceso de cambio de Gestión en el Sector Público.

2.- Identificar si el clima laboral ha cambiado durante el proceso de cambio de Gestión en el Sector Público.

3.- Identificar el nivel de involucramiento laboral de los colaboradores del Programa Nacional Vida Digna, durante el cambio de Gestión del Sector Público.

### **1.4 Hipótesis**

El Clima Laboral del Programa Nacional Vida Digna se ve afectado durante el proceso de cambio de Gestión en el Sector Público.

El nivel de involucramiento laboral de los colaboradores del Programa Nacional Vida Digna no se ve afectado durante el cambio de Gestión en el Sector Público.

## 1.5 Variables

| <b>Variable</b>      | <b>Definición Conceptual</b>  | <b>Factores</b>                |
|----------------------|---|--------------------------------|
| <i>Clima Laboral</i> | <i>Percepción de los trabajadores con respecto a la institución en que laboran. Éstas dependen de las diversas actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga en la empresa. Refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Palma, 2004)</i> | <i>Autorrealización</i>        |
|                      |   | <i>Involucramiento Laboral</i> |
|                      |   | <i>Supervisión</i>             |
|                      |   | <i>Comunicación</i>            |
|                      |   | <i>Condiciones laborales</i>   |

## 1.6 Justificación

El Clima Laboral se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados las cuales suponen una fuerza que influye en la conducta del empleado (Hall, 1996).

El mejor desempeño de un trabajador se relaciona con su sentir satisfecho, cumplir con sus objetivos, tanto personales, como laborales; de ahí que la pregunta: ¿Cómo lograr que el individuo se sienta parte de la organización y saber si la motivación a su persona es la correcta?, se plantea, para ello es necesario identificar las características del Clima Laboral y proponer recomendaciones que ayudarán tanto a la empresa a lograr sus objetivos como al individuo (Baltazar Zavaleta & Chirinos Antezana, 2014).

Cada organización es diferente una de la otra, el Clima Laboral es el ambiente psicológico que resulta de los comportamientos, los modelos de gestión y las políticas empresariales, que se reflejan en las relaciones interpersonales (Da Silva, 2002). Por ende su clima organizacional varía entre ellas también.

En el caso de las entidades del Estado, como organizaciones son unidades con un objetivo, en las cuales laboran personas que desempeñan diferentes tareas de manera coordinada para contribuir al cumplimiento de la misión de la entidad, para ello cuenta con directivos cuyas funciones son las de planeación, dirección y control de resultados; es necesario que dichas instituciones sean administradas de manera efectiva, aprovechando al máximo todos los recursos entregados para la satisfacción de la población. Dado que el comportamiento de los trabajadores afecta directamente en su productividad, los administradores enfocarán un ambiente laboral positivo (Baltazar Zavaleta & Chirinos Antezana, 2014).

Por lo anterior expuesto, el desempeño del empleado se orienta por sus percepciones acerca de sus características individuales y las condiciones laborales en las que se desarrolla, razón para que las entidades del Estado apoyándose en un estudio del Clima Laboral, tomen acciones que permitan intervenir en el ambiente percibido por sus colaboradores y crean ambientes favorables para el adecuado desarrollo de sus actividades durante los cambios de Gestión, y no sean una variable desfavorable durante el periodo del transcurso de este.

En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo, por lo tanto, evaluar las fuentes de conflicto, de insatisfacción o de estrés que dan como resultado actitudes negativas por parte de los empleados hacia la compañía, es una de las principales razones por las que se debe analizar y diagnosticar el clima de trabajo en cualquier organización (Brunet, El Clima de Trabajo en las Organizaciones, 1999).

La importancia de esta investigación radica en el análisis del CL en el cambio de Gestión de un Programa Nacional del Estado, en lo cual

originará recomendaciones para mejorar esta variable en beneficio de los colaboradores y el Programa en su conjunto; identificando el clima laboral global existente.

### **1.7 Viabilidad**

La presente investigación se enfoca al Clima Laboral, su análisis y determinación dentro del Programa Nacional Vida Digna, que pertenece al sector del estado; su importancia radica en el análisis del Clima Laboral en el cambio de Gestión del sector público y su alcance se limitó a encuestar solamente al personal del Programa Nacional Vida Digna, lo cual originó recomendaciones para mejorar esta variable en beneficio de los empleados y la organización en su conjunto; identificando el clima laboral existente.

### **1.8 Limitaciones**

Las principales limitantes contempladas en el desarrollo de la presente investigación, se enuncian a continuación:

- El instrumento que se utilizó para medir el clima fue modificado, a fin de contemplar datos demográficos de la población realizado por Palma (Palma Carrillo, 2004).
- Los resultados que se presentan en esta investigación, son reflejo de la situación en que se encuentra el programa nacional en el momento en que se realizó el estudio; podrá aplicarse en situaciones futuras, pero puesto que el clima laboral y las condiciones bajo las cuales se origina varían ya que se realizó durante el cambio de Gestión.
- Por la naturaleza del Programa Nacional, no se otorgó largos periodos de tiempo para la proporción de información en la elaboración de este estudio que se desarrolló en función al proceso de cambio de Gestión para la realización de la encuesta.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes

En este estudio se analizará el fenómeno identificado como “Clima Laboral”, en el Programa Nacional Vida Digna del sector público en el cambio de Gestión, por lo que se estima necesario primeramente estudiar el término organización como referencia al Programa Nacional, puesto que es un concepto importante en el marco referencial de análisis de esta investigación.

La palabra organización se deriva etimológicamente de la palabra griega *organon* que significa *instrumento* (José Luis, 2012). Una organización, es un concepto utilizado en diversas formas, como un sistema o patrón que guardan cualquier grupo de relaciones en cualquier clase de operación; como una empresa en sí misma; cooperación de dos o más personas; la conducta de los integrantes de un grupo; así como, la estructura intencional de papeles en una empresa “formalmente organizada” (Koontz, 1998).

(Baltazar Zavaleta & Chirinos Antezana, 2014) realizaron la investigación “Clima Laboral Y Dimensiones De La Personalidad En Colaboradores De Una Empresa De Servicios En El Norte Del Perú” Esta investigación tuvo como objetivo principal determinar la relación entre clima laboral y dimensiones de la personalidad en colaboradores de una empresa de servicios en el norte del Perú; contando con una población de 92 trabajadores de ambos sexos con edades de 18 a 30 años. Para la medición del clima laboral se utilizó la “Escala de Clima Laboral” de Palma (2004) y para la medición de la personalidad se empleó el “Cuestionario BFQ”, versión española



(1995), obteniendo como principales resultados: existe relación positiva altamente significativa entre clima laboral y la dimensión de afabilidad, no existe relación entre clima laboral y las dimensiones de estabilidad emocional y apertura mental, y finalmente el clima laboral es percibido entre los colaboradores como favorable.

El ambiente que lo influye, es el de la organización a la que pertenece, describiendo un ambiente y clima organizacional, conceptos desarrollados en el siglo XX. Sin embargo, la administración debe enfrentarse al movimiento generalizado a favor de mejores relaciones humanas; la filosofía prevaleciente de que “un trabajador contento es un trabajador productivo” aún opera. El cambio de liderazgo empresarial, es un término considerado por los departamentos de ciencias sociales de las universidades, para lograr cambios básicos en los estilos de dirección (Baltazar Zavaleta & Chirinos Antezana, 2014).

(M, 2011) M. Narváez realizó un estudio en la ciudad de Trujillo, para hallar la relación entre el clima organizacional y el nivel de involucramiento en el trabajo en los empleados del rubro minero, en función al tiempo de servicio, edad y área de trabajo; trabajando con una muestra de 161 sujetos entre hombres y mujeres, a quienes se les aplicó dos instrumentos para conocer el nivel de clima organizacional y el involucramiento en el trabajo: Escala de medición del Clima Organizacional y la Escala de Lodahl y Kejner, llegando a las siguientes conclusiones: existe una relación significativa entre las dos variables mencionadas según la edad en el segmento de 34 a 45 años y según el área administrativa; con respecto al tiempo de servicio, no se halló una correlación significativa en ninguno de los tres segmentos divididos; concluyendo así que el clima laboral es percibido como bueno por los colaboradores de dicha empresa.

(Arroyo J., 2010) se propuso relacionar el clima organizacional y la satisfacción laboral, en una muestra de 76 colaboradores administrativos de una empresa privada de distribución de productos

masivos de ambos sexos, a los cuales se aplicó la Escala de Clima Laboral (CL– SPC) y la Escala de Satisfacción Laboral (SL – SPC), encontrando el siguiente resultado: existe una correlación positiva significativa entre clima organizacional y la satisfacción laboral. En el clima organizacional general el 40.8 % corresponde al nivel favorable y 38.2% corresponde al nivel medio. El factor de clima organizacional más favorable fue el factor comunicación.

(Quiroza. Zárate, 2007) realizaron una investigación sobre Clima laboral en las empresas de Telefonía Fija y Móvil de Servicios Digitales S.A.C y Elite.com, de la ciudad de Chiclayo. Su diseño de investigación fue tipo descriptivo-comparativo y la muestra estuvo constituida por 60 trabajadores (30 de cada empresa), cuyas edades promedios fueron de 18 a 35 años de edad. Al finalizar la investigación, los autores determinaron en base a la comparación de medias que existen diferencias significativas del clima laboral

(Franco M., 2006) a través de un estudio determinó que el clima laboral en docentes del consorcio de colegios parroquiales del departamento de Piura, se encuentra a nivel medio, y por lo que si son separados en cuatro grupos de edades, se encuentra la diferencia: entre los rangos de 23 a 35 y de 36 a 48 años de edad refieren a una categoría de clima laboral media; mientras que los colaboradores de 49 a 61 y de 62 a 74 años de edad se ubican en una categoría de clima laboral favorable.

García, (2006), En la tesis doctoral “La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo” de menciona que la primera tesis doctoral de esta temática elaborada en España, se presentó en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Sevilla, y fue elaborada por Pina Da Silva en 1987. La investigación se focalizó en la elaboración de un instrumento para medir el CO. Su principal aportación fue la de establecer los componentes que deben medirse en el clima.

(Palma Carrillo, 2004) realizó la construcción de la “Escala de Clima Laboral CL-SPC”. La muestra para estos fines estuvo conformada por 1323 trabajadores dependientes de la ciudad de Lima Metropolitana, la escala presenta un alto grado de validez y confiabilidad, y mide 5 áreas: Autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. Los resultados indicaron que la muestra en la escala CL-SPC revela una percepción media del clima laboral, evidenciando diferencias significativas por sexo, donde los trabajadores varones tienen una mejor percepción del clima laboral que las trabajadoras mujeres.

(Chiang Vega, 2010) presentada en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Pontificia de Comillas; tenía por objetivo el analizar la relación entre las variables del CO y la satisfacción laboral de profesores y/o investigadores que trabajan en un departamento de la Universidad. La muestra utilizada en este estudio estaba compuesta por docentes y/o investigadores pertenecientes a 59 departamentos de Universidades privadas (30) y públicas (29), tanto españolas (23) como chilenas (36). Las conclusiones alcanzadas en el estudio de Chiang Vega obtenían correlaciones entre factores: antigüedad de los profesores; su pertenencia a Universidades públicas o privadas; grados de presión, mayor o menor libertad de cátedra; la mayor o menor participación en las decisiones; y el mayor o menor interés por el aprendizaje de los alumnos.

(José Luis, 2012) señala que una organización se refiere específicamente a un ente social, a un grupo de personas que se reúnen para conseguir un objetivo determinado. Por su parte, (Stephen & Coulter, 2005) se refieren a una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad; (Newstrom, 2007) menciona que una organización es la estructura derivada de agrupar a personas para que trabajen en forma efectiva en la consecución de una meta que los integrantes del grupo quieren alcanzar.

(Aoiz M. R., 1993) es un estudio descriptivo en el que analizaba la cultura y el clima laboral en una organización burocrática. Para describir la cultura se utilizó un cuestionario y entrevistas; para describir el clima se utilizaron indicadores objetivos de la organización e instrumentos subjetivos: entrevistas y cuestionarios; ambos apoyados mediante entrevistas grupales e información a través de cuestionarios. En esta investigación se partió del cuestionario WES y se realizó una adaptación al entorno empresarial de estudio. El cuestionario analizó 7 factores del clima que eran específicos para este estudio; la muestra utilizada fueron 652 profesionales perteneciente a la Administración Local.

(Aoiz M. R., 1993) siguió la tesis doctoral que fue defendida en la Facultad de Psicología de la Universidad de Barcelona; se realizó un estudio descriptivo del CO en la Policía Municipal de Barcelona, analizando el clima mediante algunas medidas subjetivas (una adaptación del cuestionario WES "Work Environment Seale") y medidas objetivas. La autora destacaba en este caso que la rigidez de las normas y el carácter poco flexible de las mismas, influían de forma directa en la escasa predisposición del personal hacia la introducción de cambios; este hecho dificultaba la pretendida modernización de la Administración Pública postulada por los organismos gubernamentales. Citada por (Baltazar Zavaleta & Chirinos Antezana, 2014).

(Palma Carrillo, La Motivación y el Clima Laboral en trabajadores de instituciones universitarias, 1999) investigó la motivación y el clima laboral en personal de entidades universitarias, en la ciudad de Lima. La muestra estuvo conformada por 473 trabajadores a tiempo completo entre profesores y empleados administrativos de tres universidades privadas de Lima, teniendo como objetivo general: describir y comparar las características de clima y motivación laboral en el personal de entidades universitarias de gestión particular comparándolas en relación al sexo, grupo ocupacional y tiempo de servicios. Los instrumentos empleados fueron escalas de motivación

y clima laboral, bajo el enfoque de McClelland y Litwing, cuyo análisis de correlación entre motivación y clima laboral del grupo estudiado permite afirmar que no existe una directa asociación entre las mismas; ambos aspectos, evidencian un funcionamiento promedio y una baja relación entre sí, sin llegar a presentar niveles óptimos de motivación. Presentan mejor puntuación los docentes y los trabajadores con más de cinco años de servicios, personal con características relacionadas con la autorrealización e internalización de una cultura de trabajo.

(Villar Dávila & Torio Durantez, 1990) trató de un estudio descriptivo que utilizaba 10 dimensiones de CO, y con una muestra formada por profesionales de un hospital público. El resultado en las dimensiones de clima se relacionó con variables estructurales y socio-demográficos.

Morillo, M. (2006) en su trabajo de grado, plantea la importancia de determinar el nivel de satisfacción del personal académico del IPMJMSM., el estilo de liderazgo del jefe del departamento, las relaciones interpersonales y el sistema de incentivo institucional. Para ello realizó una investigación descriptiva a través del estudio por encuesta; teniendo como resultado que las variables seleccionadas inciden en el nivel de satisfacción del personal, los departamentos estudiados muestran un alto nivel de satisfacción con respecto al estilo de liderazgo y relaciones interpersonales, no así el otro que tiene un bajo nivel de satisfacción e insatisfacción. Además, ambos departamentos demostraron su insatisfacción en cuanto al sistema de incentivos institucionales, al no guardar relación con sus expectativas. En cuanto a las retribuciones económicas satisfacen sólo cuando se otorgan, posteriormente la insatisfacción continúa. Este diagnóstico permite orientar a la Dirección, así como a los departamentos, al promover positivamente la satisfacción, aumentando así el desempeño y la productividad.

De allí la importancia de mantener unas buenas relaciones interpersonales indistintamente del tipo de institución a la que se pertenezca, tal es el caso de las organizaciones educativas. En base a los resultados obtenidos, hay un grado significativo en el buen manejo de la comunicación, la motivación y la satisfacción que sienten los docentes de ambos departamentos, lo cual coadyuva a mantener en los mismos un mayor y mejor desempeño.

(Arteaga Ch., 2006) en su investigación, llegó a la conclusión que el liderazgo, las relaciones interpersonales y el clima organizacional tienen una relación directa. Se contó con una muestra de 4 directivos, 6 jerárquicos, 58 docentes y 8 administrativos. Para su comprobación y validez se empleó el diseño correlacional bajo el método cuantitativo; utilizando como instrumento el cuestionario.

En concordancia con lo antes expuesto, se puede afirmar que para mantener unas buenas relaciones interpersonales es necesario, evitar cualquier tipo de barrera desde quien ejerce el liderazgo hasta la aplicación de normas de convivencia que motiven y propicien unas relaciones interpersonales efectivas.

(Castro del Valle, 2007) en su tesis, plantea la necesidad de aplicar estrategias socializadas dirigidas a mejorar el clima organizacional, (las relaciones interpersonales, comunicación e información, liderazgo, toma de decisiones, motivación), la metodología implementada consistió en un tipo de investigación de campo, de nivel descriptivo, enmarcado dentro de la particularidad de proyecto factible, la población de estudio fue de (55) docentes que laboran en las referidas instituciones educativas. El procesamiento de la información obtenida a través del cuestionario se analizó por medio de una matriz de base de datos. Los resultados de la investigación permitieron reconocer los aspectos específicos de cada variable analizada, lo que permitió detectar el clima organizacional que caracterizan las instituciones en estudio como son: sistema autoritario explotados en donde la dirección es la que toma las decisiones, se

consulta muy poco a los docentes respecto a los problemas educativos, se percibe un ambiente de temor y castigo, hay deficiencia en la motivación del personal docente.

En este sentido se puede decir que es importante mantener dentro de las organizaciones un ambiente donde exista una información y comunicación fluida, un liderazgo democrático y participativo en la toma de decisiones, con un gran sentido de motivación al logro, que conlleven al logro de los objetivos de la institución y por ende a que las relaciones interpersonales sean de calidad.

López de Sosa, A. (2006), en su tesis, concluye según el análisis de los resultados obtenidos que existe una relación directa y significativa en el proceso de comunicación y la satisfacción laboral, los factores relaciones interpersonales, trabajo en si crecimiento y progreso proporcionan mayor satisfacción al personal docente, mientras que los factores responsabilidad y reconocimiento producen menos satisfacción , los factores relaciones interpersonales y trabajo en si proporcionan mayor satisfacción al personal administrativo y obrero, en tanto que los factores responsabilidad reconocimiento y crecimiento y progreso producen menos satisfacción.

El diseño de un programa de intervención exige tener en cuenta las dimensiones del clima, los elementos que lo determinan (participación, liderazgo, conflictos, cambios, relaciones interpersonales, entre otros). El perfeccionamiento y mejora del clima exigirá modificar las condiciones de aquellos elementos institucionales determinantes de las características del clima valorados negativamente. Rodríguez, N. (2005).

Padilla, D. (2005), en su trabajo de investigación concluye, entre otros lo siguiente: en las habilidades de liderazgo y dirección estratégicos, coerción, negociación y toma de decisiones; la respuesta más común es la de indeterminación. Es decir, los públicos no reconocen estas habilidades en ellos mismos, con relación a la habilidad importante de

la motivación y como lo percibe nuestro público objetivo, rotundamente se manifestó estar en desacuerdo. Sobre qué estilo percibe nuestro público objetivo se viene desarrollando el liderazgo en UPAO, podemos decir que no hay reconocimiento contundente hacia el estilo de liderazgo directivo, este estilo lo reconocen tanto los docentes, administrativos y estudiantes. También hay una incertidumbre en relación si es que el liderazgo está enfocado hacia la perdona o hacia la producción.

En este orden de ideas, la autora de la investigación plantea que para que las relaciones interpersonales sean eficientes debe existir un buen ambiente laboral y liderazgo positivo en los directivos de las organizaciones educativas, quienes tienen una labor crucial en la motivación del personal docente, administrativo y obrero, para el funcionamiento eficaz de dichas instituciones.

En la tesis denominada "Clima organizacional y desempeño docente en la Facultad de Comunicación en Huancayo" (Orellana, Ramón, Bossio, 2010), plantea las siguientes conclusiones: Se ha comprobado que no existe relación entre el clima organizacional y desempeño docente. Supuestamente, debió encontrarse una relación entre las variables de estudio, dada la importancia del clima en el desempeño docente, pero hay que tener en cuenta que no estamos evaluando el desempeño laboral si no el desempeño en el aula y por otro lado el desempeño docente ha sido evaluado por los alumnos a su cargo y no por los mismos docentes o autoridades. Las conclusiones precitadas nos permiten indagar, en el presente estudio, la incidencia o influencia que ocasiona el clima laboral en la producción laboral de los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana.

En la tesis "La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología, Abril -Agosto del 2001" (ÁLVAREZ, 2001), se llega a concluir entre otras consideraciones que el clima y cultura organizacional son de relevada



importancia y práctica de todas las organizaciones, de ellos depende la eficacia y productividad de las mismas. Los resultados encontrados en la precitada tesis, promueve identificar en nuestra investigación elementos básicos de la cultura organizacional del IIAP, y como ello favorece la percepción de los trabajadores frente al clima laboral.

En el trabajo de investigación “Influencia entre el clima laboral y satisfacción laboral de los trabajadores del Sistema Integral de Salud, Lima 7 - 2009” (BAZAN, GALVEZ, et al. 2009), tuvo como finalidad conocer si es que existe una influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores pertenecientes a la antes mencionada institución, y de esta forma conocer si era posible usar los resultados obtenidos en aras de una mejora institucional. Para efectos de correlacionar la satisfacción y clima laboral se usó como medio de análisis la técnica de encuesta e instrumento de la escala de Likert. Las conclusiones del estudio arrojan la fuerte correlación existente del clima laboral con respecto a la satisfacción laboral en los trabajadores del Sistema Integral de Salud.

## **2.2 Bases Teóricas.**

Hoy en día los colaboradores son reconocidos no solo como importantes para la organización, sino que son vitales para el desarrollo de la ventaja competitiva, teniendo en cuenta que el éxito de la organización depende cada vez de que tan competentes son el momento de desarrollar su labor y su capacidad para adaptarse a la filosofía y cultura organizacional

### **2.2.1 El clima Laboral y su importancia en el sector público**

El Clima Laboral es un fenómeno socialmente construido, que se deriva de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, dando como resultado un significado a las expectativas individuales y grupales (Pérez de Maldonado, 1997, 2000, 2004). El desarrollo de bases de teóricas de la administración pública, clima organizacional, dimensiones del CL, ha permitido la comprensión y desarrollo de este tema.

### **2.2.2 La administración pública**

Administración pública es un término de límites imprecisos que comprende el conjunto de organizaciones públicas que realizan la función administrativa y de gestión del Estado y de otros entes públicos con personalidad jurídica, ya sean de ámbito regional o local.

Por su función, la administración pública pone en contacto directo a la ciudadanía a través de los Ministerios, satisfaciendo los intereses públicos de forma inmediata, con Programas Sociales que se direccionan a la población específica de ciertos sectores que presentan necesidades básicas, o de desarrollo.

No obstante para el desarrollo de esta investigación, consideraremos al Programa Nacional, como el contenido esencial de gestión del estado correspondiente al Ministerio, y se refiere a las actividades de gestión, que el titular de la misma desempeña sobre los servicios del Estado para suministrarlos de forma adecuada y equitativamente, a la satisfacción de las necesidades públicas y lograr con ello el bien general; dicha atribución tienden a la realización de un servicio público, y se somete al marco jurídico especializado que norma a su ejercicio y se concretiza mediante la emisión y realización del contenido de actos administrativos emitidos ex profeso (Apipilhuasco, J., 2009).

Es un conjunto de personas relacionadas entre sí y con su contexto de acuerdo a ciertas normas, que realizan actividades orientadas al logro de diversas finalidades (Amoletto, E y Diaz A., 2009). El objetivo de esta unidad social es la creación de un valor público, que haga posible y fructífera la convivencia humana. Su finalidad es responder a las necesidades de la ciudadanía a través de los servicios públicos prestados por los organismos que integran este sector (Doring G., 1979).

La estructura de la administración pública, proviene de un gobierno Central determinado como “el poder público que emana del pueblo, por el cual ejerce su soberanía nacional y representa jurídicamente a la nación”. El gobierno está constituido por los poderes de la Unión, para el ejercicio del poder público, los cuales son Poder Legislativo, Poder Judicial y Poder Ejecutivo (Apipilhuasco, J., 2009).

En esta investigación la unidad de análisis está ubicada dentro del sector público, específicamente, en un programa nacional perteneciente a un Ministerio del estado peruano durante el cambio de Gestión por ello se menciona a continuación referencias sobre esta variable.

Refiriéndose al gestión del cambio en el sector público, (Waissbluth, 2008) Si la gestión del cambio en empresas es difícil, toma tiempo, y no siempre tiene éxito, las naturales restricciones del sector público hacen que esta aventura sea doblemente difícil y lenta, y con tasas de éxito aun menores. Mayor razón para abordarla de manera sistemática y profesional, pues de su éxito suele depender el bienestar de muchos ciudadanos o el ahorro de enormes recursos públicos, que pertenecen a los ciudadanos. Además muestra un punto esencial es que directivos y funcionarios ven las cosas de muy diferente manera. Para los directivos, esta es una gran aventura intelectual, una oportunidad para mejorar sustantivamente las cosas, y de paso, triunfar profesional y/o políticamente. Para los funcionarios, el cambio no fue buscado por ellos, no es bienvenido, es percibido como disruptivo y amenazante, saca la situación de balance, los deja fuera de su “zona de confort”, y en una de esas, tal vez los despidan.

### **2.2.3 Resumen Ejecutivo del Programa Nacional Vida Digna**

Las Personas adultas mayores que han perdido vínculo familiar (por causas diversas), se encuentran en situación de indigencia,

presentan problemas de salud físico o mental, no cuentan con una vivienda y en consecuencia viven en la calle, pernoctando en lugares públicos o privados; se encuentran expuestos a situaciones de alta vulnerabilidad.

Por tanto, el Estado en el ejercicio de sus funciones y el Ministerio de la Mujer y Poblaciones vulnerables en su calidad de ente rector de la política dirigida a las Personas Adultas Mayores, crea mediante Decreto Supremo N°006-2012-MIMP, el Programa Nacional, como respuesta desde el sector público a nuevas situaciones que devienen del crecimiento demográfico y la inequidad en las oportunidades de desarrollo para las Personas Adultas Mayores que se encuentran en situación de exclusión social y alta vulnerabilidad, con la finalidad de Garantizar la mejora de condiciones de vida a través del pleno ejercicio de los derechos fundamentales de esta población.

Dicho programa, está dirigido específicamente a las Personas mayores de 60 años, que habitan permanentemente en las calles, pernoctan en lugares públicos o privados, no cuentan con vínculos familiares ni apoyo de redes sociales y no participan a ningún programa social.

Para hacer efectivo el rol conferido por el Estado, el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables a través del Programa Nacional ha implementado 03 servicios especializados: Servicios de Atención Integral (alimentación completa, alojamiento, vestimenta, cuidados básicos, atención en salud y actividades complementarias), Servicio de Atención Básica (Alimentación diurna y nocturna, alojamiento nocturno, vestimenta, seguimiento a atención en salud y actividades complementarias) y servicio de restitución de derechos (gestión de documento de identidad y acceso al SIS), mediante los cuales se facilita la atención de la población beneficiaria.

El mayor impacto de la intervención del programa es haber cambiado las condiciones de vida de 441 personas adultas mayores que vivían en situación de calle, quienes han visto restituidos sus derechos fundamentales, siendo ahora ciudadanas/os identificadas/os y con posibilidad de ejercer su ciudadanía, quienes además de recuperar la confianza en el estado han superado su situación de exclusión social y alta vulnerabilidad.

Dadas las limitaciones presupuestales con las que inicia todo programa social se ha propiciado alianzas Estratégicas con Instituciones Públicas y Privadas a través de las cuales se ha logrado fortalecer la intervención del Programa, ampliar la cobertura y fomentar la actualización de la oferta de servicios geronto-geriátrica privada y pública dirigida a las Personas Adultas Mayores en situación de vulnerabilidad. Asimismo, la diversidad de la problemática encontrada ha dado lugar a la creación de nuevos modelos de Atención, como es el caso de las Hospederías.

Como principal lección aprendida consideramos la relevancia de construir un modelo de intervención en base a la experiencia obtenida en la implementación del programa y con la participación de las y los colaboradores y beneficiarios/as en el diseño de las herramientas de gestión.

Cabe resaltar que el involucramiento y la disposición de los sectores, instituciones públicas y privadas, personas voluntarias, colaboradores/as y ciudadanía en general es lo que ha contribuido al alcance de los resultados y al impacto que ha generado el Programa Nacional Vida Digna con su intervención.

Impacto Alcanzado: Considerando que es la primera experiencia por parte del Estado en abordar la situación de calle de las Personas Adultas Mayores-PAM, de manera específica; el

mayor impacto del Programa Nacional Vida Digna es haber cambiado las condiciones de vida de estas personas, quienes han visto restituidos sus derechos fundamentales, siendo ahora ciudadanas/os identificados y con posibilidad de ejercer su ciudadanía; habiendo superado su situación de exclusión social y alta vulnerabilidad.

Es importante mencionar, que una de las mayores dificultades del Programa Nacional, es no contar con estadística sobre esta población, debido a que por su condición de vivir en la calle no han sido registrados por los censos realizados por INEI u otras entidades, en tanto se desconoce la población total a nivel nacional que se encuentra en estas condiciones. El Programa Nacional viene realizando múltiples esfuerzos por generar esta información, sin embargo una limitante es el alto costo que significa un estudio de este tipo, es por ello que en lo referido a los indicadores previos a la intervención se hace referencia a una estimación. Remitido por el Programa Nacional

## **2.3 Definiciones conceptuales**

### **2.3.1 Clima Laboral**

A lo largo de los años se han dado una serie de definiciones que han ido perfilando el concepto que hoy tenemos de clima laboral, entre ellas haremos mención de las que consideramos para realizar esta investigación:

(Baguer A., 2012) refiere que el clima laboral es el ambiente humano en el que los colaboradores de una organización perciben ciertas características del ambiente de trabajo y que por lo tanto, influyen en su conducta. En ese sentido, (Brown, W. y Moberg, D., 1999) sostienen que el clima laboral es determinado por una serie de características del ambiente interno de una organización, es decir, de la manera tal y como lo perciben los miembros que trabajan en ella.

Por su lado, (Gan, F. y Berbel, F., 2007) definen el clima como un conjunto de apreciaciones que los miembros de una organización tienen a través de su experiencia dentro del sistema organizacional. De la misma manera, (Naylor, C.; Pritchard, D. e Ilgen R., 1980) refieren que el clima laboral es el proceso de formulación de juicios personales, que implica atribuir una clase de rasgos humanos a una entidad externa a él, sea ésta a un grupo de trabajo o a toda una organización. Así mismo, Tagiuri (como se citó en (Gan, F. y Berbel, F., 2007)) señala que el clima laboral es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que los colaboradores describen por la percepción obtenida durante su experiencia laboral, de tal modo que influye en su conducta y puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características o atributos del ambiente.

Sin embargo, y unificando estos conceptos, (Del Pulgar L., 1999) afirma que el clima laboral es considerado tanto una propiedad del individuo, como también una variable del sistema que tiende a integrar individuos, grupos u organizaciones. Así mismo, Silva (como se citó en (Gan, F. y Berbel, F., 2007)) adopta el término de clima laboral como la actitud colectiva, producida y reproducida por las interacciones de los miembros, que se da por la vivencia en común, las atribuciones y percepciones de la organización, por lo que deducimos que el clima pertenece a los individuos y es una percepción sumaria del ambiente. De la misma manera, Glick (como se citó en (Gan, F. y Berbel, F., 2007)) define el clima como un atributo de la organización en el que se integran muchas variables de nivel organizacional y psicológico; variables que describen las acciones del individuo en el contexto organizacional. Así mismo, Forehand y Gilmer (como se citó en (Gan, F. y Berbel, F., 2007)) expresan que el clima laboral está compuesto por factores que envuelven al individuo y su ambiente, tales como, la cultura, el entorno moral y la situación laboral, sumados a factores psicológicos.

Las definiciones de clima laboral hacen referencia a procesos perceptivos que cada colaborador considera como elemento esencial de su ambiente organizacional, tratándose así de una realidad subjetiva. Por lo cual, para la presente investigación se adoptará la definición de Palma (2004) quien menciona que el clima laboral es un concepto que se refiere a la percepción de los trabajadores con respecto a la institución en la que laboran. Estas percepciones dependen de las diversas actividades, interacciones y otras experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que, el clima laboral refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

El factor humano es el recurso intangible más valioso de una empresa y el ambiente de trabajo es el que permite que cada individuo, según sus competencias, actúe y se desarrolle de la mejor manera posible.

En ese sentido, el clima laboral, entendido como la percepción y valoración que tienen los colaboradores de la empresa en la que laboran, ha tomado importancia en los últimos años debido a una serie de problemas que se han suscitado a nivel empresarial, y que han llamado la atención sobre este campo, tales como: el alto número de rotación, baja motivación y productividad, ausentismo laboral, entre otros. (Cornachione, M., 2006) sostiene que, aun cuando en la sociedad moderna el ambiente organizacional es, por sus características, más estructurado y formal que antes, éste no está del todo resuelto.

De este modo, el clima laboral en las empresas puede ser bueno o malo y según Palma (2004) la percepción que los colaboradores tienen de este, depende de cinco factores: realización personal, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. Por otro lado, Forehand y Gilmmer (citados por (Gan, F. y Berbel, F., 2007)) afirman que al definir el clima laboral, se debe partir del conjunto de elementos individuales del colaborador



que están relacionados con los valores, las aspiraciones y las demandas que cada uno de ellos tiene.

Actualmente, en las empresas se experimenta un problema serio cuando se vive un clima laboral desfavorable y éste es percibido por los colaboradores; sin embargo, se tiene un problema mayor cuando se percibe erróneamente el clima laboral, es decir, se tiene una mala percepción de un buen clima, lo que nos llevaría a considerar el modo de percibir de cada miembro del equipo. De allí, que no solo se plantee el estudio del clima laboral, sino también de los factores de la personalidad que hacen distinta su percepción.

En ese mismo sentido, la percepción del clima laboral suele estar relacionada, como afirma (Marchant, L., 2006), con el comportamiento personal, que tiene su origen y significado en el contexto de las estructuras jerárquicas e interacciones laborales. La personalidad, entendida como el modo propio en que cada persona actúa o responde ante determinada circunstancia, varía infinitamente entre individuos, por lo que al tratar de conjugar en un mismo lugar y bajo un mismo lineamiento, diversos modos de ser, actuar o responder ante una determinada situación, podría traer consigo problemas personales entre los miembros del equipo, que si no son tratados a tiempo, correrían el riesgo de agravarse, generando conflictos mayores de relaciones interpersonales.

Cambiar la percepción del clima laboral en una empresa, no es una tarea fácil que pueda desarrollarse de un momento a otro, ello requiere la participación de todos los colaboradores de la empresa, de modo que sean actores partícipes de un proceso de cambio real y favorable para la productividad de la empresa; para lo cual es necesario encontrar y determinar todos los factores involucrados en éste, de ese modo se tendrá un mejor

conocimiento sobre ellos y será más factible plantear un proceso de cambio.

### **2.3.2 Enfoques del Clima Laboral**

Ruíz (2008) sostiene que el clima laboral ha sido analizado, a lo largo de la historia desde tres enfoques distintos, aunque complementarios, que permiten un estudio más específico y detallado.

#### **Conjunto múltiple de atributos organizacionales.**

En este enfoque se destacan aquellas características estructurales de la organización, como la estabilidad que tiene para influir de cierto modo en la conducta de los colaboradores, ya sea por su tamaño, organigrama, estilo de dirección, entre otros; éstas definen la estructura y condicionan las interacciones que puedan darse dentro de ella, de tal modo que, el análisis estadístico de estas variables, permite formar conjuntos organizativos en categorías, que pueden ser denominadas como tipos de clima. Este concepto coincide con lo dicho por Gan y Traginé (2006) quienes expresan que el clima laboral es un indicador fundamental de la vida de la organización, que está condicionado por múltiples cuestiones; desde las normas internas de funcionamiento hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza, sin dejar de lado los factores que inciden y focalizan el clima o ambiente laboral.

#### **Conjunto de atributos individuales de los sujetos miembros de la organización.**

Este enfoque define al clima laboral partiendo del conjunto de elementos individuales del colaborador que están relacionados con los valores, las aspiraciones y las demandas que cada uno de ellos tiene, partiendo del ambiente y trato adecuado o inadecuado que reciban de la misma empresa. Esta perspectiva relaciona el clima laboral con la identificación de la satisfacción individual o grupal que se tenga dentro de una entidad, por lo cual se puede decir que más que por las características propias de la empresa, el clima laboral se define de acuerdo a las

aspiraciones que tiene cada uno de los individuos que la conforman. Forehand y Gilmer (como se citó en Gan y Berbel, 2007) refieren del mismo modo, que el clima laboral está compuesto por factores que envuelven al individuo y su ambiente, tales como, la cultura, el entorno moral y la situación laboral, sumados a factores psicológicos.

**Conjunto de características organizativas subjetivamente percibidas.**

Este enfoque sigue el planteamiento de Lewin, que concuerda con la denominada por los sociólogos como “definición de la situación”. Esta es el resultado de ciertos atributos objetivos de una empresa, las cuales están enlazadas a la percepción subjetiva individual, como los valores, las necesidades y las aspiraciones de cada colaborador. Este paradigma tiene como elemento central la interacción intersubjetiva de los sujetos que se relacionan entre sí, por lo cual, denota la importancia de la interacción entre los individuos y la experiencia personal, creando así un constructo intersubjetivo denominado clima.

A pesar de la discrepancia existente entre los tres enfoques sobre el clima laboral, también poseen algunos puntos de coincidencia, los cuales denotan que el clima laboral es distinto entre las organizaciones, ya que pueden existir y detectarse microclimas dentro de cada una de ellas; pueden tener alteraciones momentáneas, pero en sí, es una condición que luego retorna a la situación y es de carácter estable y perdurable; pero afecta de modo inconsciente, en mucho de los casos, al comportamiento de los socios, ya que no lo perciben de manera directa.

El enfoque “Conjunto de características organizativas subjetivamente percibidas” es el enfoque adoptado para el presente trabajo de investigación ya que es el más próximo a las características que se consideran dentro de las variables a estudiar.

### **2.3.3 Factores del clima laboral.**

Según Palma (2004) son cinco los factores que se determinan en el clima laboral en función al análisis estadístico y cualitativo realizado para la “Escala Clima Laboral CL -SPC”; estos son:

#### **Autorrealización.**

Es la apreciación que tiene el colaborador con respecto a las posibilidades de que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro, de tal modo que les permita avanzar y sentirse realizados.

Escudero (2011) haciendo mención a la pirámide de Maslow, refiere la autorrealización como un deseo de las personas por superarse y satisfacer el potencial que cada uno tiene, es por eso que cuando cada uno siente que llegó a este nivel, tiene la capacidad de poder salir adelante y dejar huella en todo lo que realiza; siendo este factor uno de los más provechosos para la organización, ya que el colaborador mejora su rendimiento laboral.

#### **Involucramiento laboral.**

Es la identificación que tiene el colaborador con los valores organizacionales y el compromiso con la empresa para cumplir y lograr el desarrollo de la organización, contribuyendo así al logro de metas establecidas por la empresa y el desempeño laboral adecuado, que permitirá brindar un mejor servicio.

Frías (2001) sostiene que el colaborador muestra involucramiento laboral si conoce y adhiere para sí mismo la misión y los objetivos de la empresa, demostrando el compromiso del colaborador con su equipo, su oficio y con la misión de su respectiva organización para lograr un mejor resultado en su labor dentro de ella.

**Supervisión.**

En esta dimensión se dan apreciaciones del colaborador sobre la 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, mejorando la producción y la calidad de servicio.

La presencia de una supervisión crea en muchos de los colaboradores grados de tensión que mejoran su desempeño laboral.

**Comunicación.**

Es la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa, como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma, teniendo así una mejor relación con los demás.

Cuadrado (2007) refiere que el desarrollo de la productividad de la organización es efectivo, debido a la comunicación que se ejecuta entre colaboradores, pero hay un bajo rendimiento cuando se trata de una comunicación con diferentes direcciones de mando, ya que muchos de ellos no tienen un contacto cercano con otras áreas o jefes de sección.

**Condiciones laborales.**

En esta última dimensión, se obtiene información sobre el reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas, de tal modo que haya facilidad para poder desempeñar el trabajo de la mejor manera. Al hablar de condiciones laborales, no solo se habla de remuneración económica, sino también de los diversos elementos que se necesitan para realizar un buen trabajo, los cuales la organización está obligada de brindar, ya que favorece a la producción y mejora de ella. Sin embargo, De la Fuente (como se citó en Cuadrado, 2007) sostiene que el sistema de

remuneración es un factor muy importante para un colaborador, ya que los salarios medios y bajos con carácter fijo, no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten al colaborador mejorar ni mucho menos obtener buenos resultados, pero eso no quiere decir que los salarios que sobrepasan los niveles medios por ser motivadores, mejoran el rendimiento laboral.

## **2.4 Bases epistémicas**

### **2.4.1 Dimensiones del clima laboral.**

Litwin y Stinger (citado en Llaneza, 2009) afirman la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

#### **Estructura.**

Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites u otras limitaciones a las que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Es la medida en que la organización pone énfasis en formalidades, cumplimiento de estándares, normas, etc

#### **Responsabilidad.**

Es el sentimiento sobre el grado de autonomía en la toma de decisiones relacionadas con el trabajo. Se valora si la supervisión ejercida es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser autónomos.

#### **Recompensa.**

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.

#### **Reto.**

Sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Valora si la organización

promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

**Relaciones.**

Percepción por parte de los trabajadores de la existencia de un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones, tanto en forma horizontal como vertical.

**Cooperación.**

Sentimiento referido al nivel de apoyo por mandos y compañeros.

**Estándares.**

Es la percepción de los miembros del control que existe sobre las normas de rendimiento. A través de ello realizan sus labores bajo un parámetro establecido y que debe ser respetado.

**Conflictos.**

Es el sentimiento de aceptación de las opiniones discrepantes y la capacidad de afrontarlas y solucionar los problemas tan pronto surja.

**Identidad.**

Es el sentimiento de pertenencia a la organización, en el cual el colaborador muestra el grado de compromiso que tiene hacia su trabajo.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

La investigación parte de la necesidad de analizar el clima laboral en un Programa Nacional en el cambio de la Gestión Pública.

#### **3.1 Tipo de investigación:**

Esta investigación tuvo un enfoque cualitativo de tipo comparativo:

El desarrollo de la investigación para analizar el CL en el Programa, es de enfoque cualitativo, de alcance comparativo, transversal, con diseño no experimental (Münch y Ángeles, 2007; Hernández et al., 2008). Además se señala que para su ejecución, se acudió a la estrategia de investigación de estudio de caso simple (Yin, 1991; Bernal, 2006; Pedraza, 2007).

Esta investigación es de tipo no experimental, ya que se realizó sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observa los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos, asimismo, se realiza un estudio transversal, debido a que se estudia el clima organizacional en un periodo específico de tiempo (antes y después del cambio de gestión), no generalizando ni aplicando los datos presentados a situaciones futuras ni a otras áreas del Programa (Münch y Ángeles, 2007; Hernández et al., 2008).

Por otra parte, el alcance de la investigación es comparativo, es decir, busca especificar y comparar las características y rasgos importantes del CL del Programa de acuerdo a los periodo en el que se efectuó la investigación (Hernández et al., 2008).



### 3.2 Unidad de Análisis

El estudio de caso como estrategia de investigación, tiene como principal objetivo “estudiar en detalle una unidad de análisis específica, tomada de un universo poblacional” (Bernal, 2006) citado por Pedraza (2007).

Por su parte Yin (1991), citado por Pedraza (2007), señala que el estudio de casos puede ser aplicado cuando se hacen preguntas de investigación de: ¿Cómo?, ¿Qué?, ¿Cuándo?, e incluso ¿Cuál?, y puede incluir casos individuales y múltiples; por tanto en esta investigación, cuya pregunta de investigación es: ¿Cuál es el clima organizacional durante el proceso de cambio de Gestión en el sector público?

#### Variables e hipótesis

#### Definición operacional de variables e indicadores.

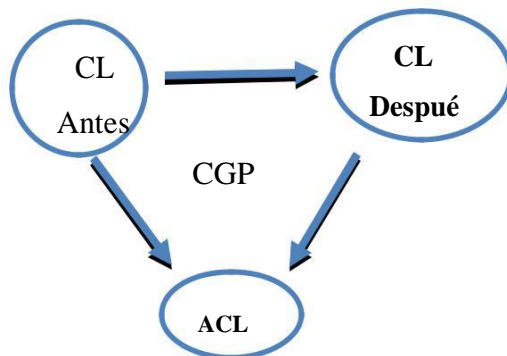
Variable clima laboral medida con la “Escala de Clima Laboral CL – SPC” (2004)

| Variable      | Definición Conceptual   | Factores                | Indicadores                      | Categoría Diagnostica |
|---------------|---|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|
| Clima Laboral | Percepción de los trabajadores con respecto a la institución en que laboran. Éstas dependen de las diversas actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. Refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Palma, 2004) | Autorrealización        | 1,6,11,16,21,26,<br>31,36,41,46  | Muy Favorable         |
|               |   | Involucramiento Laboral | 2,7,12,17,22,27,<br>32,37,42,47  | Favorables            |
|               |   | Supervisión             | 3,8,13,18,23,28,<br>33,38,43,48  | Media                 |
|               |   | Comunicación            | 4,9,14,19,24,29,<br>34,39,44,49  | Desfavorables         |
|               |   | Condiciones Laborales   | 5,10,15,20,25,<br>30,35,40,45,50 | Muy Desfavorables     |

### 3.3 Diseño y esquema de la investigación:

El diseño de la investigación es no experimental pues no hubo ninguna manipulación de la realidad, sino que se midió la variable tal como se presenta en la muestra y se basó en la información obtenida de las fuentes que conforman el marco teórico y se complementó con la información que genera las fuentes primarias con ello se demostró la existencia del problema y la unidad de formular una propuesta de cambio o mejora, además es transaccional o transversal porque se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir y analizar la variable de clima laboral y su incidencia e interrelación en un momento de cambio de Gestión Pública.

EL tipo de investigación a utilizar fue comparativa cuyo diagrama es el siguiente:



Donde:

CL= Clima Laboral

ACL= Análisis clima Laboral

CGP=Cambio de Gestión Pública

### 3.4 Población y Muestra:

#### 3.4.1 Población.

En la presente investigación se describe que la población total de la unidad de análisis, es decir, de los trabajadores, corresponde al total de trabajadores del Programa, se constituyó una muestra a

conveniencia no probabilística para este estudio de 45 empleados encuestados. Correspondiendo al total de los empleados.

Aún y con la aplicación de más de la mitad encuestada en la muestra, esta investigación se apega a lo señalado por Hernández et al. (2008:262), Quien señala que en una visión cuantitativa, existen estudios que requieren no tanto de una representatividad de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de sujetos, tal y como sucede en la presente investigación, en donde más que cantidad de personas encuestas se busca calidad en la información otorgada por los individuos, quienes se consideran los informantes claves para efectos del estudio.

|      |
|------|
| N=45 |
|------|

Se empleará una población muestral

### **3.5 Definición operativa del instrumento de recolección de datos:**

#### **3.5.1 Métodos.**

Los métodos que se usaron son:

- Métodos descriptivos para enumerar las características de la realidad.
- Método analítico para analizar y sistematizar datos de la realidad y de la base teórica científica.
- Método inductivo para establecer generalidad de los resultados
- Método deductivo: para establecer la síntesis de los antecedentes, teorías y elaboración de la propuesta.
- Comparativo: para obtener las conclusiones.

### **3.6 Técnicas e instrumentos de Investigación**

Hernández et al. (2008) señala que las investigaciones de enfoque cuantitativo usan la recolección de datos con base en la medición numérica y el análisis estadístico; en la presente investigación, se tiene como instrumento de medida el cuestionario, a través de él se recopilaron los datos y posteriormente se realizó un análisis numérico de los mismos.

La necesidad de utilizar métodos y técnicas de conocimiento e indagación que permitan conocer las necesidades del Programa, induce a la aplicación de un cuestionario, ya que por medio de la información que este instrumento entregue, se podrá más fiel y profesionalmente, diagnosticar y responder a las necesidades que nos refleje; una encuesta se realiza en función de un cuestionario, siendo éste por tanto, el documento básico para obtener la información en la gran mayoría de las investigaciones y estudios de mercado.

El cuestionario es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información que se precisa; es un instrumento de investigación, que se utiliza, de modo preferente, en el desarrollo de una investigación en el campo de las ciencias sociales: es una técnica ampliamente aplicada en la investigación de carácter cualitativa; no obstante lo anterior, su construcción, aplicación y tabulación poseen un alto grado científico y objetivo.

Así mismo, es un medio útil y eficaz para recoger información en un tiempo relativamente breve; en su construcción pueden considerarse preguntas cerradas, abiertas o mixtas; sus características son: es un procedimiento de investigación; es una entrevista altamente estructurada; consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir; presenta la ventaja de requerir relativamente poco tiempo para reunir información sobre grupos numerosos; el sujeto que responde, proporciona por escrito información sobre sí mismo o sobre un tema dado; presenta la desventaja de que quien contesta responda escondiendo la verdad o produciendo notables alteraciones en ella; además, la uniformidad de los resultados puede ser aparente, pues una misma palabra puede ser interpretada en forma diferente por personas distintas, o ser comprensibles para algunas y no para otras; por otro lado, las respuestas pueden ser poco claras o incompletas, haciendo muy difícil la tabulación.

Según Brunet (2007), los diferentes investigadores que han abordado la medida del clima mediante cuestionarios, no se han puesto de acuerdo en cuanto al tipo de dimensiones que tienen que ser evaluadas a fin de tener una estimación lo más exacta posible del clima. La medición del clima plantea tantos problemas como su conceptualización. Los instrumentos de medición del clima han de responder a las consideraciones metodológicas que garantizan su fiabilidad y validez como instrumentos de medida Chiang (2004).

Los métodos de medida del CL podrían ser estudiados mediante el procedimiento de encuestar a los miembros de la organización, o a través de observadores externos según Ekvall (1986) mencionado por (García, 2006); sin embargo, el método más utilizado es el cuestionario, el cual ha constituido la manera más usual de estudiar al clima y la estrategia más común para recoger datos.

En el caso de utilizar el método de cuestionario un punto importante es la decisión de aplicar un instrumento publicado o crear uno propio; el primero tiene la ventaja de no requerir tiempo adicional para el desarrollo de la encuesta o controlar la estabilidad del instrumento, en relación al otro. A continuación el cuadro 3.2 detalla cuestionarios que han sido utilizados, en investigaciones de nuestro entorno, y que están disponibles en la bibliografía (Vázquez, 1996) esto según (García, 2006), lo anterior con el objetivo de tener un marco referencial.

Teniendo en consideración el cuadro 3.2 se establece que para la presente investigación, previa revisión de literatura relacionada con el fenómeno de análisis, a fin de identificar aquellos instrumentos que miden el CO y que a su vez, cuentan con un respaldo previo sobre estudios de validez y confiabilidad, se aplicará el cuestionario desarrollado sobre las dimensiones propuestas por teóricos que han escrito sobre dicho fenómenos (Chiang, 2003; Hernández, 2004; Valenzuela, 2005), esta escala se detalla en el Anexo I de este documento.

Dicho cuestionario cuenta con 16 dimensiones, las cuales son evaluadas mediante 99 enunciados. Además, se plantea la opción de respuesta múltiple para los ítems, considerando la escala tipo Likert, a través de cinco categorías:

1. Muy en desacuerdo; 2. En desacuerdo; 3. Neutral; 4. De acuerdo; y, 5. Muy de acuerdo.

Lo anterior, corresponde a la alternativa A, según el cuadro 3.3. Escala de Lickert; recordemos que esta escala, es un tipo de instrumento de medición o de recolección de datos que disponemos en la investigación social; es una escala para medir las actitudes y consiste en un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción (favorable o desfavorable, positiva o negativa) de los individuo; así como es un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías; es decir, cuenta con alternativas o puntos en la emisión de juicios, los cuales se detallan en el cuadro 3.3.

Cuadro 3.3 Escala de Likert.

A continuación, se describen los instrumentos a emplear para el proceso de recolección de datos.

### **Escala de Clima Laboral (CL-SPC) (2004).**

Diseñada y elaborada por Palma (2004) trata de un instrumento de administración individual o colectiva, con un tiempo de aplicación variable entre 15 y 20 minutos aproximadamente, cuyo objetivo es medir el nivel de percepción global del ambiente laboral. Para su construcción se contó con una muestra de 1323 trabajadores con dependencia laboral, de la Ciudad de Lima Metropolitana.

En su fase preliminar al diseño, se contaba con 100 reactivos aproximadamente, los cuales estaban redactados de acuerdo a las

exigencias de la técnica, quedando 66 ítems que fueron sometidos a validación de jueces. En su versión final comprende un total de 50 ítems que exploran la variable clima laboral en función a 5 factores de contenido: Autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. Como escala de valoración se utilizó una escala tipo Likert entre 1 y 5 para que el colaborador informe sobre la frecuencia con que percibe ciertas características del ambiente de trabajo (Ninguno o nunca (1), poco (2), regular o algo (3), mucho (4), todo o siempre (5)), con un total de 250 puntos como máximo en la escala general y de 50 puntos para cada factor.

Para este instrumento se consideran los siguientes puntajes para cada categoría diagnóstica:

**Tabla 01**

Categorías diagnósticas de la Escala de Clima Laboral (CL-SPC)

| <b>Categorías Diagnosticas</b> | <b>Factores I al V</b> | <b>Puntaje Total</b> |
|--------------------------------|------------------------|----------------------|
| Muy Favorable                  | 42 – 50                | 210 – 250            |
| Favorable                      | 34 – 41                | 170 – 209            |
| Media                          | 26 – 33                | 130 – 169            |
| Desfavorable                   | 18 – 25                | 90 – 129             |
| Muy Desfavorable               | 10 - 17                | 50 – 89              |

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 4.1 Resultados

##### 4.1.1 Resultados de los Datos Demográficos

Los Resultados obtenidos son:

**Cuadro N° 001**

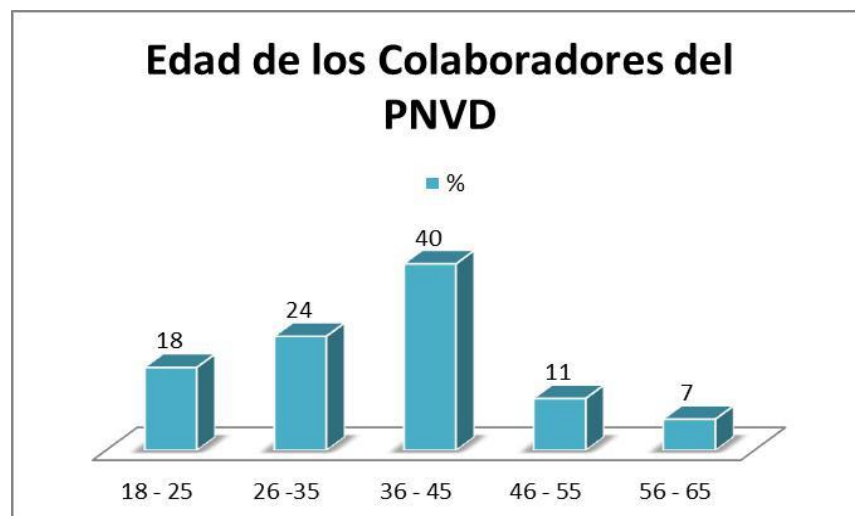
| Edad de los colaboradores del PNVD |           |            |
|------------------------------------|-----------|------------|
| EDAD                               | N°        | %          |
| 18 – 25                            | 8         | 18         |
| 26 -35                             | 11        | 24         |
| 36 – 45                            | 18        | 40         |
| 46 – 55                            | 5         | 11         |
| 56 – 65                            | 3         | 7          |
| <b>TOTAL</b>                       | <b>45</b> | <b>100</b> |

*Fuente:* Aplicación de Encuesta – Último Trimestre 2016

*Elaborado:* Por el Autor

**Interpretación:** Mediante Cuadro y Gráfico N° 001 podemos identificar que el mayor porcentaje de rango de edad de los colaboradores del PNVD es, de entre 36 a 45 años de edad, que corresponde al 40%; así mismo, podemos identificar que solo el 7% de los colaboradores se encuentran en el rango de edad de entre 56 a 65 años de edad.

**Gráfico N° 001**



*Fuente:* Aplicación de Encuesta – Último Trimestre 2016

*Elaborado:* Por el Autor



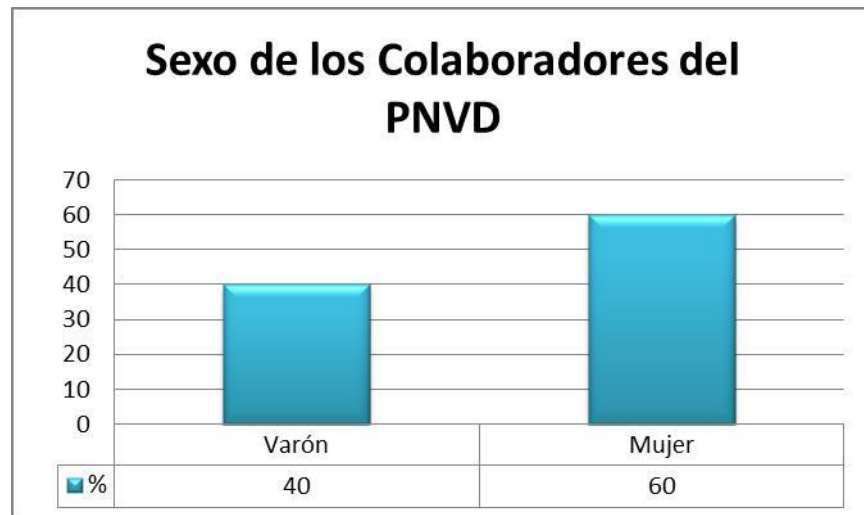
**Cuadro N° 002**

| <b>Sexo de los colaboradores del PNVD</b> |           |            |
|---|-----------|------------|
| <b>SEXO</b>                               | <b>N°</b> | <b>%</b>   |
| Varón                                     | 18        | 40         |
| Mujer                                     | 27        | 60         |
| <b>TOTAL</b>                              | <b>45</b> | <b>100</b> |

**Fuente:** Aplicación de Encuesta – Último Trimestre 2016

**Elaborado:** Por el Autor

**Interpretación:** Mediante Cuadro y Gráfico N° 002 podemos identificar que el 60% de los colaboradores del PNVD son de mujeres y solo el 40% de los colaboradores son varones.

**Gráfico N° 002**

**Fuente:** Aplicación de Encuesta – Último Trimestre 2016

**Elaborado:** Por el Autor

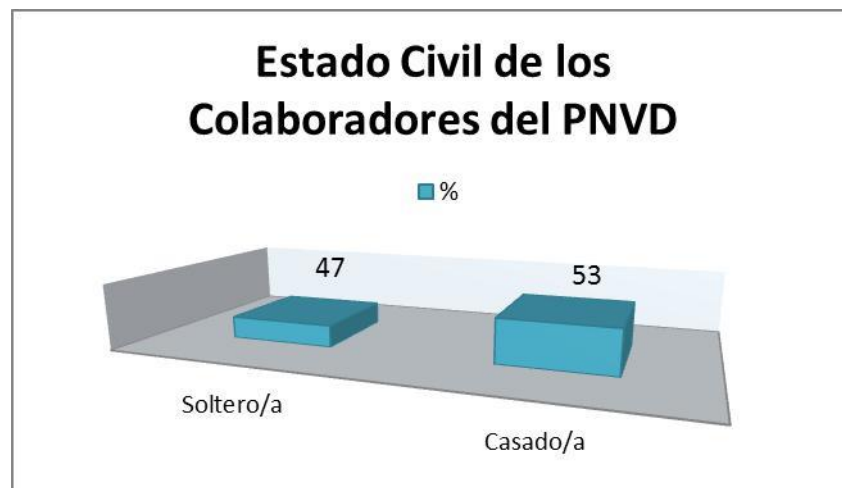
**Cuadro N° 003**

| <b>Estado Civil de los colaboradores del PNVD</b> |           |            |
|---|-----------|------------|
| <b>ESTADO CIVIL</b>                               | <b>N°</b> | <b>%</b>   |
| Soltero/a   | 21        | 47         |
| Casado/a  | 24        | 53         |
| <b>TOTAL</b>                                      | <b>45</b> | <b>100</b> |

**Fuente:** Aplicación de Encuesta – Último Trimestre 2016

**Elaborado:** Por el Autor

**Interpretación:** Mediante Cuadro y Gráfico N° 003 podemos identificar que el 53% de los colaboradores del PNVD son casados/as, y solo el 47% son soltero/as.

**Gráfico N° 003**

**Fuente:** Aplicación de Encuesta – Último Trimestre 2016

**Elaborado:** Por el Autor

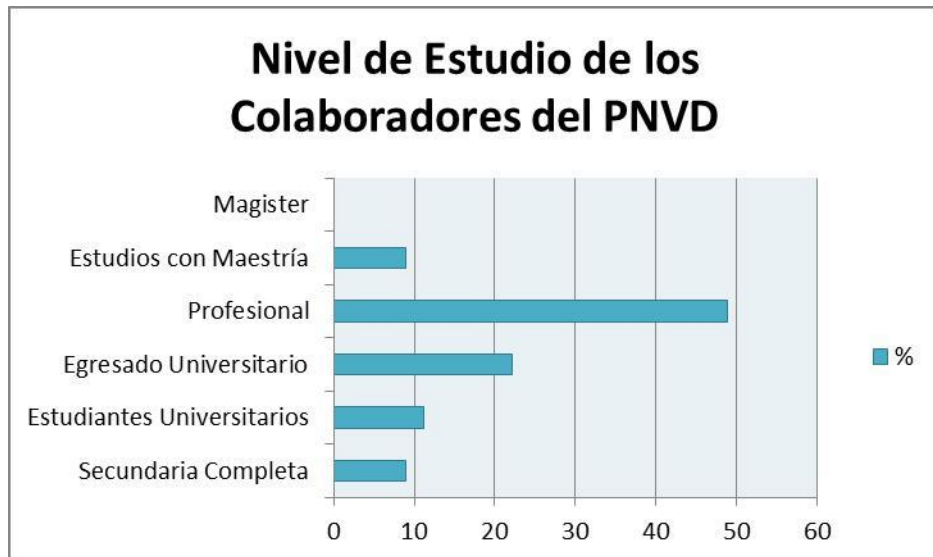
**Cuadro N° 004**

| <b>Nivel de Estudio de los colaboradores del PNVD</b> |           |            |
|---|-----------|------------|
| <b>NIVEL DE ESTUDIO</b>                               | <b>N°</b> | <b>%</b>   |
| Secundaria Completa                                   | 4         | 9          |
| Estudiantes Universitarios                            | 5         | 11         |
| Egresado Universitario                                | 10        | 22         |
| Profesional   | 22        | 49         |
| Estudios con Maestría                                 | 4         | 9          |
| Magister  | 0         | 0          |
| <b>TOTAL</b>  | <b>45</b> | <b>100</b> |

**Fuente:** Aplicación de Encuesta – Último Trimestre 2016

**Elaborado:** Por el Autor

**Interpretación:** Mediante Cuadro y Gráfico N° 004 podemos identificar que el 49% de los colaboradores del PNVD son profesionales, el 11% son estudiantes universitarios, el 22% egresados de una carrera profesional y el 9% cuentan con estudios de post grado; así mismo, podemos identificar que no se cuenta con colaboradores con Maestría

**Gráfico N° 004**

**Fuente:** Aplicación de Encuesta – Último Trimestre 2016

**Elaborado:** Por el Autor

**Cuadro N° 005**

| <b>Tiempo de Trabajo de los colaboradores del PNVD</b> |           |            |
|--|-----------|------------|
| <b>TIEMPO DE TRABAJO</b>                               | <b>N°</b> | <b>%</b>   |
| 0 - 6 meses  | 1         | 2          |
| 6 - 12 meses   | 6         | 13         |
| 1 - 2 años   | 12        | 27         |
| 2 - 3 años   | 21        | 47         |
| 3 - 4 años   | 5         | 11         |
| <b>TOTAL</b>   | <b>45</b> | <b>100</b> |

*Fuente: Aplicación de Encuesta – Último Trimestre 2016*

*Elaborado: Por el Autor*

**Interpretación:** Mediante Cuadro y Gráfico N° 005 podemos identificar que el 47% de los colaboradores del PNVD vienen laborando en el rango de 2 a 3 años, el 27% en el rango de 1 a 2 años y solo el 11% vienen laborando entre 3 a 4 años, considerando que el Programa fue creada en Setiembre del 2012.

**Gráfico N° 005**

*Fuente: Aplicación de Encuesta – Último Trimestre 2016*

*Elaborado: Por el Autor*

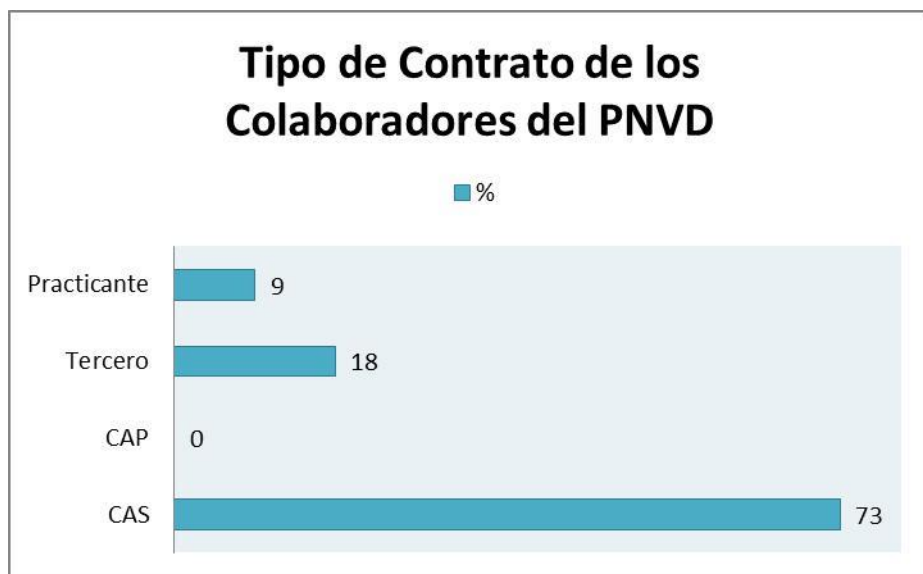
**Cuadro N° 006**

| <b>Tipo de Contrato de los colaboradores del PNVD</b> |           |            |
|---|-----------|------------|
| <b>TIPO DE CONTRATO</b>                               | <b>N°</b> | <b>%</b>   |
| CAS   | 33        | 73         |
| CAP   | 0         | 0          |
| Tercero   | 8         | 18         |
| Practicante   | 4         | 9          |
| <b>TOTAL</b>  | <b>45</b> | <b>100</b> |

**Fuente:** Aplicación de Encuesta – Último Trimestre 2016

**Elaborado:** Por el Autor

**Interpretación:** Mediante Cuadro y Gráfico N° 006 podemos identificar que el 73% de los colaboradores del PNVD tienen contrato CAS, el 18% se encuentran contratado por modalidad de tercero y el 9% se encuentran en condición de practicantes; así mismo, podemos identificar que no existe colaboradores contratados por modalidad CAP.

**Gráfico N° 006**

**Fuente:** Aplicación de Encuesta – Último Trimestre 2016

**Elaborado:** Por el Autor

#### 4.1.2 Resultados del Clima Laboral del Programa Nacional Vida Digna, obtenidos antes del cambio de Gestión Pública.

Los Resultados obtenidos son:

**Cuadro N° 007**

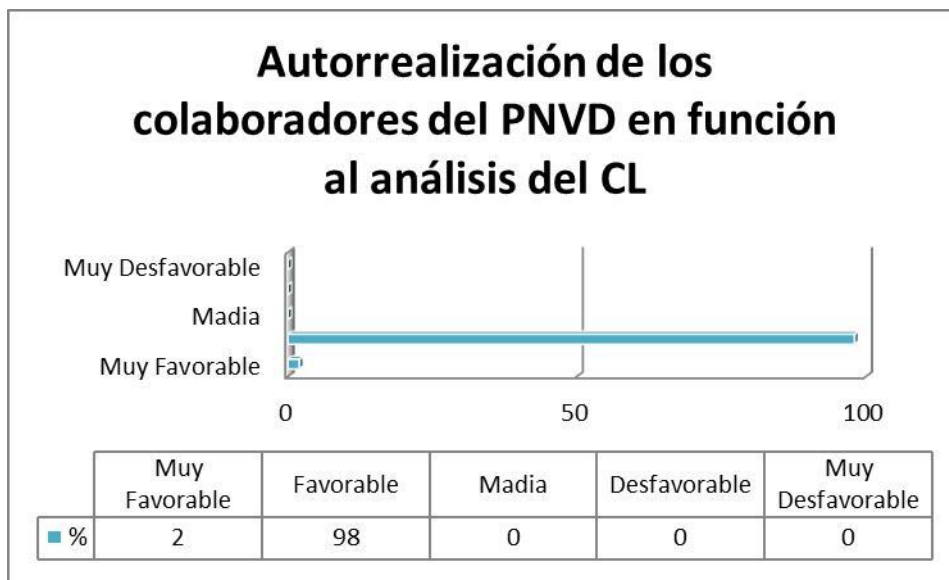
| AUTORREALIZACIÓN DE LOS COLABORADORES DEL PNVD EN FUNCIÓN AL ANÁLISIS DEL CL |                            |   |                        |    |                    |   |                           |   |                               |   |       |     |
|--|----------------------------|---|------------------------|----|--------------------|---|---------------------------|---|-------------------------------|---|-------|-----|
|  | Muy Favorable<br>(42 - 50) |   | Favorable<br>(34 - 41) |    | Media<br>(26 - 33) |   | Desfavorable<br>(18 - 25) |   | Muy Desfavorable<br>(10 - 17) |   | Total |     |
|  | n                          | % | n                      | %  | n                  | % | n                         | % | n                             | % | n     | %   |
| En función al análisis del CL la Autorrealización                            | 1                          | 2 | 44                     | 98 | 0                  | 0 | 0                         | 0 | 0                             | 0 | 45    | 100 |

*Fuente:* Aplicación de Encuesta – Último Trimestre 2016

*Elaborado:* Por el Autor

**Interpretación:** Mediante Cuadro y Gráfico N° 007 podemos identificar que la percepción de **AUTORREALIZACIÓN** de los colaboradores del Programa antes del cambio de gestión es **favorable**, corresponde al 98%.

**Gráfico N° 007**



*Fuente:* Aplicación de Encuesta – Último Trimestre 2016

*Elaborado:* Por el Autor

## Cuadro N° 008

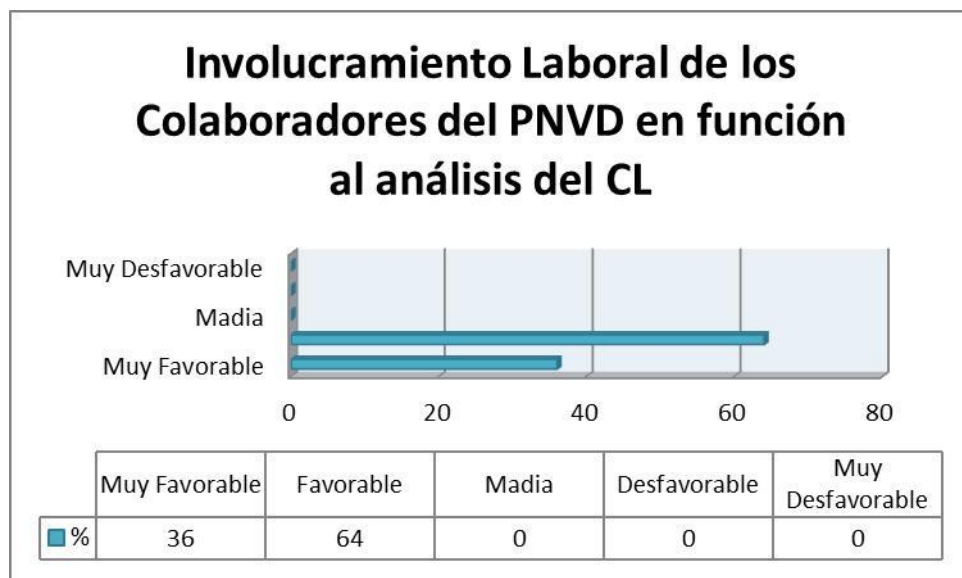
| INVOLUCRAMIENTO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL PNVD EN FUNCIÓN AL ANÁLISIS |                            |    |                        |    |                    |   |                           |   |                               |   |       |     |
|--|----------------------------|----|------------------------|----|--------------------|---|---------------------------|---|-------------------------------|---|-------|-----|
| DEL CL   |                            |    |                        |    |                    |   |                           |   |                               |   |       |     |
|  | Muy Favorable<br>(42 - 50) |    | Favorable<br>(34 - 41) |    | Media<br>(26 - 33) |   | Desfavorable<br>(18 - 25) |   | Muy Desfavorable<br>(10 - 17) |   | Total |     |
|  | n                          | %  | n                      | %  | n                  | % | n                         | % | n                             | % | n     | %   |
| En función al análisis del CL el involucramiento laboral                     | 16                         | 36 | 29                     | 64 | 0                  | 0 | 0                         | 0 | 0                             | 0 | 45    | 100 |

*Fuente:* Aplicación de Encuesta – Último Trimestre 2016

*Elaborado:* Por el Autor

**Interpretación:** Mediante Cuadro y Gráfico N° 008 podemos identificar que la percepción de **INVOLUCRAMIENTO LABORAL** de los colaboradores del Programa antes del cambio de gestión es **favorable**, corresponde al 64%; así mismo, existe un 36% que considera muy favorable.

## Gráfico N° 008



*Fuente:* Aplicación de Encuesta – Último Trimestre 2016

*Elaborado:* Por el Autor

## Cuadro N° 009

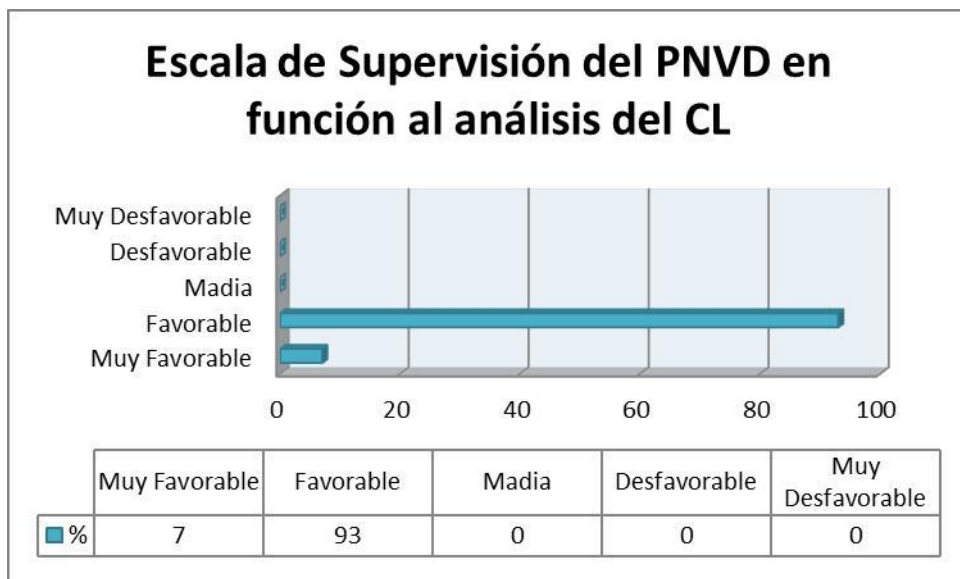
| SUPERVISIÓN DEL PNVD EN FUNCIÓN AL ANÁLISIS DEL CL |                            |   |                        |    |                    |   |                           |   |                               |   |       |     |
|--|----------------------------|---|------------------------|----|--------------------|---|---------------------------|---|-------------------------------|---|-------|-----|
|  | Muy Favorable<br>(42 - 50) |   | Favorable<br>(34 - 41) |    | Media<br>(26 - 33) |   | Desfavorable<br>(18 - 25) |   | Muy Desfavorable<br>(10 - 17) |   | Total |     |
|  | n                          | % | n                      | %  | n                  | % | n                         | % | n                             | % | n     | %   |
| En función al análisis del CL la supervisión       | 3                          | 7 | 42                     | 93 | 0                  | 0 | 0                         | 0 | 0                             | 0 | 45    | 100 |

*Fuente:* Aplicación de Encuesta – Último Trimestre 2016

*Elaborado:* Por el Autor

**Interpretación:** Mediante Cuadro y Gráfico N° 009 podemos identificar que la percepción de **SUPERVISIÓN** de los colaboradores del Programa antes del cambio de gestión es **favorable**, corresponde al 93%.

## Gráfico N° 009



*Fuente:* Aplicación de Encuesta – Último Trimestre 2016

*Elaborado:* Por el Autor



## Cuadro N° 010

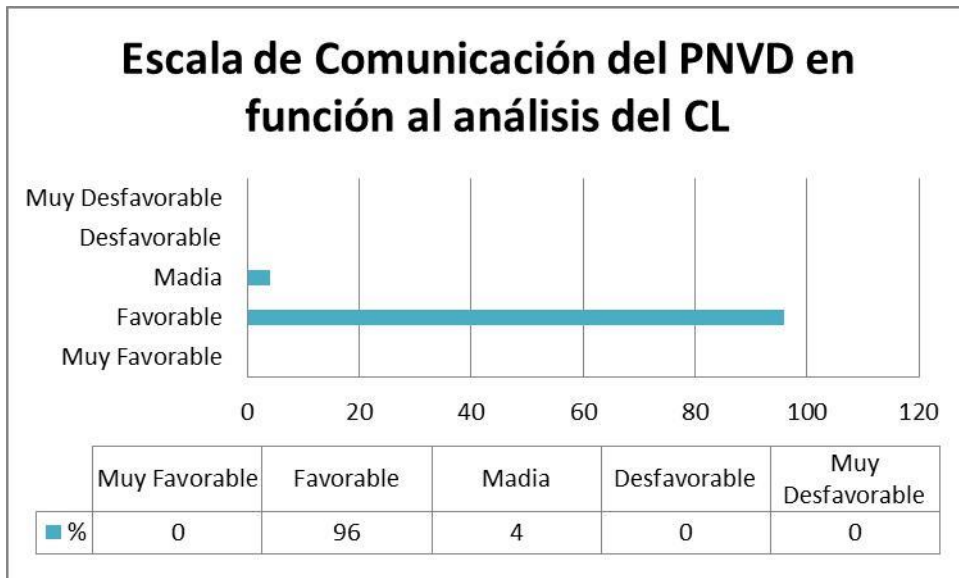
| COMUNICACIÓN DEL PNVD EN FUNCIÓN AL ANÁLISIS DEL CL |                            |   |                        |    |                    |   |                           |   |                               |   |       |     |
|---|----------------------------|---|------------------------|----|--------------------|---|---------------------------|---|-------------------------------|---|-------|-----|
|   | Muy Favorable<br>(42 - 50) |   | Favorable<br>(34 - 41) |    | Media<br>(26 - 33) |   | Desfavorable<br>(18 - 25) |   | Muy Desfavorable<br>(10 - 17) |   | Total |     |
|   | n                          | % | n                      | %  | n                  | % | n                         | % | n                             | % | n     | %   |
| En función al análisis del CL la comunicación       | 0                          | 0 | 43                     | 96 | 2                  | 4 | 0                         | 0 | 0                             | 0 | 45    | 100 |

*Fuente: Aplicación de Encuesta – Último Trimestre 2016*

*Elaborado: Por el Autor*

**Interpretación:** Mediante Cuadro y Gráfico N° 010 podemos identificar que la percepción de **COMUNICACIÓN** de los colaboradores del Programa antes del cambio de gestión es **favorable**, corresponde al 96%.

## Gráfico N° 010



*Fuente: Aplicación de Encuesta – Último Trimestre 2016*

*Elaborado: Por el Autor*

## Cuadro N° 011

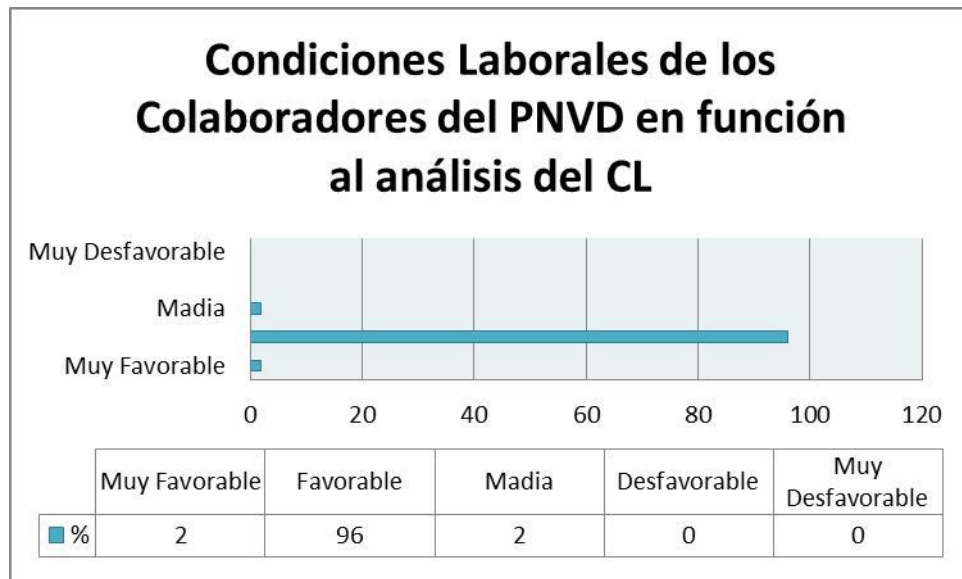
| Condiciones Laborales DEL PNVD EN FUNCIÓN AL ANÁLISIS DEL CL |                            |   |                        |    |                    |   |                           |   |                               |   |       |     |
|--|----------------------------|---|------------------------|----|--------------------|---|---------------------------|---|-------------------------------|---|-------|-----|
|  | Muy Favorable<br>(42 - 50) |   | Favorable<br>(34 - 41) |    | Media<br>(26 - 33) |   | Desfavorable<br>(18 - 25) |   | Muy Desfavorable<br>(10 - 17) |   | Total |     |
|  | n                          | % | n                      | %  | n                  | % | n                         | % | n                             | % | n     | %   |
| En función al análisis del CL las condiciones laborales      | 1                          | 2 | 43                     | 96 | 0                  | 0 | 0                         | 0 | 0                             | 0 | 45    | 100 |

*Fuente:* Aplicación de Encuesta – Último Trimestre 2016

*Elaborado:* Por el Autor

**Interpretación:** Mediante Cuadro y Gráfico N° 011 podemos identificar que la percepción de las **CONDICIONES LABORALES** de los colaboradores del Programa antes del cambio de gestión es **favorable**, corresponde al 96%.

## Gráfico N° 011



*Fuente:* Aplicación de Encuesta – Último Trimestre 2016

*Elaborado:* Por el Autor

**Cuadro N° 012**

| CLIMA LABORAL DEL PROGRAMA NACIONAL VIDA DIGNA |                              |   |                          |    |                      |   |                            |   |                               |   |       |    |
|--|------------------------------|---|--------------------------|----|----------------------|---|----------------------------|---|-------------------------------|---|-------|----|
|  | Muy Favorable<br>(210 - 250) |   | Favorable<br>(170 - 209) |    | Media<br>(130 - 169) |   | Desfavorable<br>(90 - 129) |   | Muy Desfavorable<br>(50 - 80) |   | Total |    |
|  | N                            | % | n                        | %  | N                    | % | n                          | % | n                             | % | n     | %  |
|  | El CL en el PNVD             | 0 | 0                        | 45 | 100                  | 0 | 0                          | 0 | 0                             | 0 | 0     | 45 |

*Fuente:* Aplicación de Encuesta – Último Trimestre 2016

*Elaborado:* Por el Autor

**Interpretación:** Mediante Cuadro y Gráfico N° 012 podemos identificar que la percepción del **CLIMA LABORAL** de los colaboradores del Programa antes del cambio de gestión es **DESFAVORABLE**, corresponde al 56%; así mismo, existe un 44% de colaboradores cuya percepción es NEUTRAL.

**Gráfico N° 012**

*Fuente:* Aplicación de Encuesta – Último Trimestre 2016

*Elaborado:* Por el Autor

### 4.1.3 Resultados del Clima Laboral del Programa Nacional Vida Digna después del cambio de Gestión Pública.

Los Resultados obtenidos son:

**Cuadro N° 013**

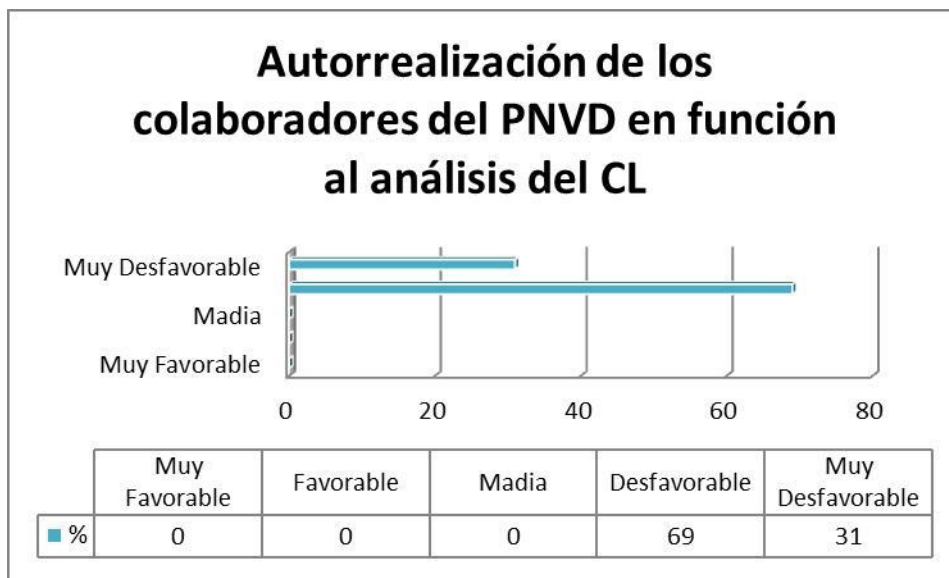
| AUTORREALIZACIÓN DE LOS COLABORADORES DEL PNVD EN FUNCIÓN AL ANÁLISIS DEL CL |                            |   |                        |   |                    |   |                           |    |                               |    |       |     |
|--|----------------------------|---|------------------------|---|--------------------|---|---------------------------|----|-------------------------------|----|-------|-----|
|  | Muy Favorable<br>(42 - 50) |   | Favorable<br>(34 - 41) |   | Media<br>(26 - 33) |   | Desfavorable<br>(18 - 25) |    | Muy Desfavorable<br>(10 - 17) |    | Total |     |
|  | n                          | % | n                      | % | n                  | % | n                         | %  | n                             | %  | n     | %   |
| En función al análisis del CL la Autorrealización                            | 0                          | 0 | 0                      | 0 | 0                  | 0 | 31                        | 69 | 14                            | 31 | 45    | 100 |

*Fuente:* Aplicación de Encuesta – Último Trimestre 2016

*Elaborado:* Por el Autor

**Interpretación:** Mediante Cuadro y Gráfico N° 013 podemos identificar que la percepción de **AUTORREALIZACIÓN** de los colaboradores del Programa es **desfavorable**, corresponde al 69%; así mismo, existe un 31% de colaboradores cuya percepción es de muy desfavorable su Autorrealización.

**Gráfico N° 013**



*Fuente:* Aplicación de Encuesta – Último Trimestre 2016

*Elaborado:* Por el Autor

## Cuadro N° 014

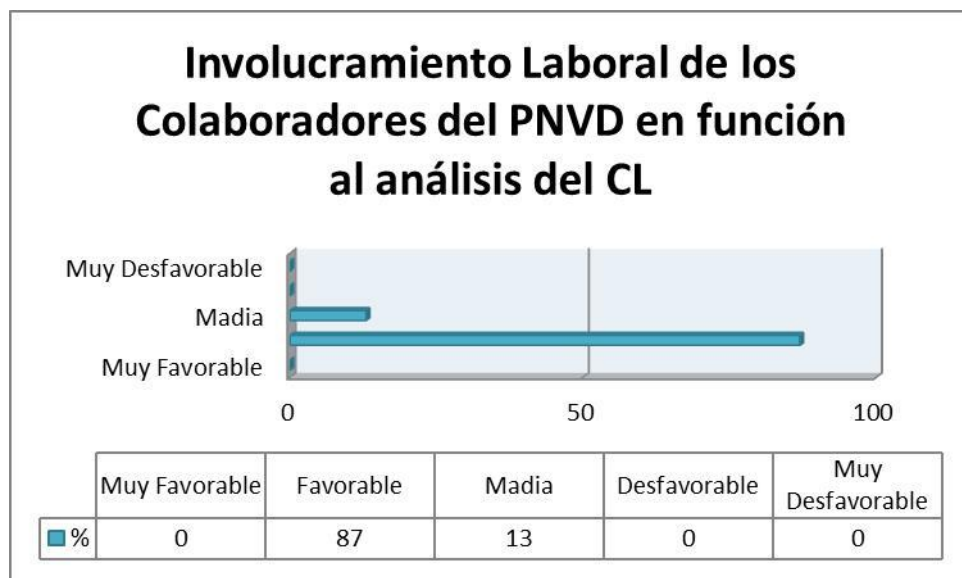
| INVOLUCRAMIENTO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL PNVD EN FUNCIÓN AL ANÁLISIS DEL CL |                            |   |                        |    |                    |    |                           |   |                               |   |       |     |
|---|----------------------------|---|------------------------|----|--------------------|----|---------------------------|---|-------------------------------|---|-------|-----|
|   | DEL CL                     |   |                        |    |                    |    |                           |   |                               |   |       |     |
|   | Muy Favorable<br>(42 - 50) |   | Favorable<br>(34 - 41) |    | Media<br>(26 - 33) |    | Desfavorable<br>(18 - 25) |   | Muy Desfavorable<br>(10 - 17) |   | Total |     |
|   | n                          | % | n                      | %  | n                  | %  | n                         | % | n                             | % | n     | %   |
| En función al análisis del CL el involucramiento laboral                            | 0                          | 0 | 39                     | 87 | 6                  | 13 | 0                         | 0 | 0                             | 0 | 45    | 100 |

*Fuente:* Aplicación de Encuesta – Último Trimestre 2016

*Elaborado:* Por el Autor

**Interpretación:** Mediante Cuadro y Gráfico N° 014 podemos identificar que la percepción de **INVOLUCRAMIENTO LABORAL** de los colaboradores del Programa es **favorable**, corresponde al 87%; solo el 13% su percepción es neutral, sin identificar si es favorable o desfavorable el nuevo escenario.

## Gráfico N° 014



*Fuente:* Aplicación de Encuesta – Último Trimestre 2016

*Elaborado:* Por el Autor

## Cuadro N° 015

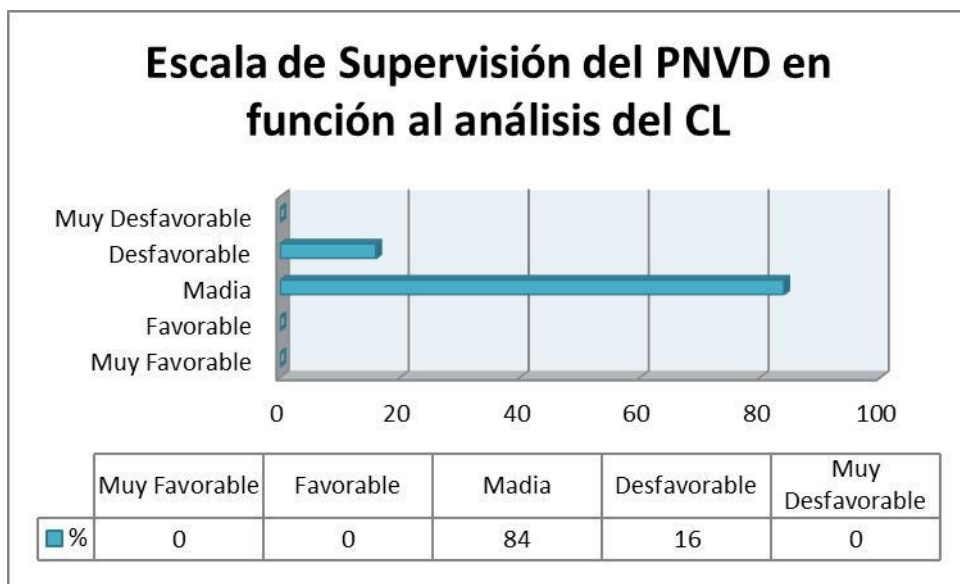
| SUPERVISIÓN DEL PNVD EN FUNCIÓN AL ANÁLISIS DEL CL |                            |   |                        |   |                    |    |                           |    |                               |   |       |     |
|--|----------------------------|---|------------------------|---|--------------------|----|---------------------------|----|-------------------------------|---|-------|-----|
|  | Muy Favorable<br>(42 - 50) |   | Favorable<br>(34 - 41) |   | Media<br>(26 - 33) |    | Desfavorable<br>(18 - 25) |    | Muy Desfavorable<br>(10 - 17) |   | Total |     |
|  | n                          | % | n                      | % | n                  | %  | n                         | %  | n                             | % | n     | %   |
| En función al análisis del CL la supervisión       | 0                          | 0 | 0                      | 0 | 38                 | 84 | 7                         | 16 | 0                             | 0 | 45    | 100 |

*Fuente:* Aplicación de Encuesta – Último Trimestre 2016

*Elaborado:* Por el Autor

**Interpretación:** Mediante Cuadro y Gráfico N° 015 podemos identificar que la percepción de **SUPERVISIÓN** de los colaboradores del Programa es **NEUTRAL**, corresponde al 84%; así mismo, existe un 16% de colaboradores cuya percepción es desfavorable la supervisión.

## Gráfico N° 015



*Fuente:* Aplicación de Encuesta – Último Trimestre 2016

*Elaborado:* Por el Autor

## Cuadro N° 016

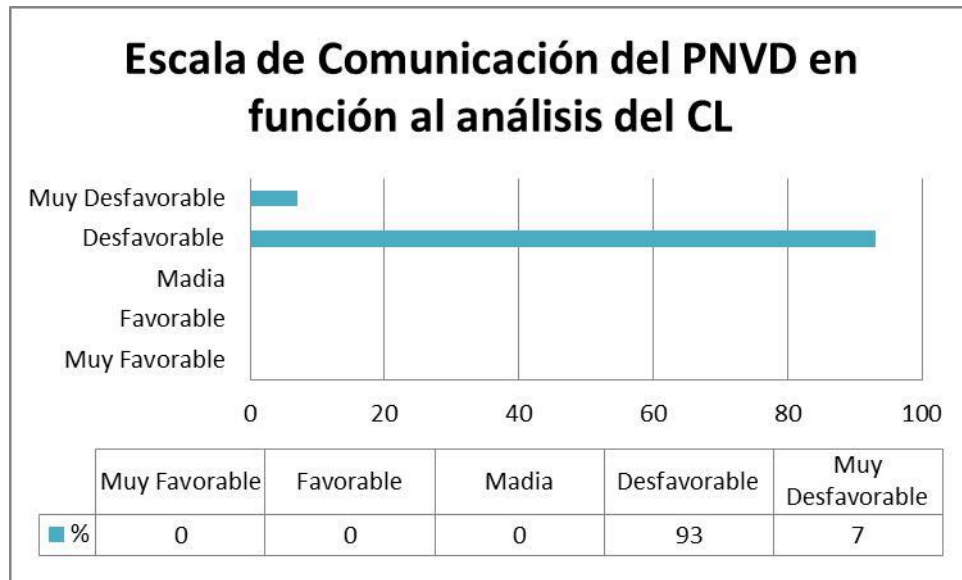
| COMUNICACIÓN DEL PNVD EN FUNCIÓN AL ANÁLISIS DEL CL |                            |   |                        |   |                    |   |                           |    |                               |   |       |     |
|---|----------------------------|---|------------------------|---|--------------------|---|---------------------------|----|-------------------------------|---|-------|-----|
|   | Muy Favorable<br>(42 - 50) |   | Favorable<br>(34 - 41) |   | Media<br>(26 - 33) |   | Desfavorable<br>(18 - 25) |    | Muy Desfavorable<br>(10 - 17) |   | Total |     |
|   | n                          | % | n                      | % | n                  | % | n                         | %  | n                             | % | n     | %   |
| En función al análisis del CL la comunicación       | 0                          | 0 | 0                      | 0 | 0                  | 0 | 42                        | 93 | 3                             | 7 | 45    | 100 |

*Fuente:* Aplicación de Encuesta – Último Trimestre 2016

*Elaborado:* Por el Autor

**Interpretación:** Mediante Cuadro y Gráfico N° 016 podemos identificar que la percepción de **COMUNICACIÓN** de los colaboradores del Programa es **desfavorable**, corresponde al 93%; existe un 7% de colaboradores cuya percepción es muy desfavorable.

## Gráfico N° 016



*Fuente:* Aplicación de Encuesta – Último Trimestre 2016

*Elaborado:* Por el Autor

Cuadro N° 017

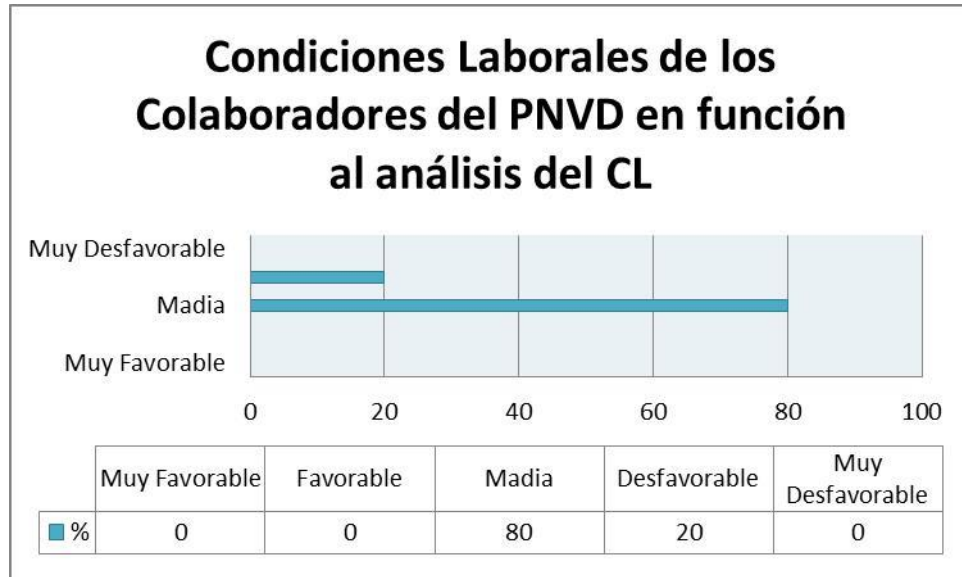
| Condiciones Laborales DEL PNVD EN FUNCIÓN AL ANÁLISIS DEL CL |                            |   |                        |   |                    |    |                           |    |                               |   |       |     |
|--|----------------------------|---|------------------------|---|--------------------|----|---------------------------|----|-------------------------------|---|-------|-----|
|  | Muy Favorable<br>(42 - 50) |   | Favorable<br>(34 - 41) |   | Media<br>(26 - 33) |    | Desfavorable<br>(18 - 25) |    | Muy Desfavorable<br>(10 - 17) |   | Total |     |
|  | n                          | % | n                      | % | n                  | %  | n                         | %  | n                             | % | n     | %   |
| En función al análisis del CL las condiciones laborales      | 0                          | 0 | 0                      | 0 | 36                 | 80 | 9                         | 20 | 0                             | 0 | 45    | 100 |

*Fuente:* Aplicación de Encuesta – Último Trimestre 2016

*Elaborado:* Por el Autor

**Interpretación:** Mediante Cuadro y Gráfico N° 017 podemos identificar que la percepción de las **CONDICIONES LABORALES** de los colaboradores del Programa es **NEUTRAL**, corresponde al 80%; así mismo, existe un 20% de colaboradores cuya percepción es desfavorable las condiciones laborales.

Gráfico N° 017



*Fuente:* Aplicación de Encuesta – Último Trimestre 2016

*Elaborado:* Por el Autor



**Cuadro N° 018**

| CLIMA LABORAL DEL PROGRAMA NACIONAL VIDA DIGNA |                              |   |                          |   |                      |    |                            |    |                               |   |       |     |
|--|------------------------------|---|--------------------------|---|----------------------|----|----------------------------|----|-------------------------------|---|-------|-----|
|  | Muy Favorable<br>(210 - 250) |   | Favorable<br>(170 - 209) |   | Media<br>(130 - 169) |    | Desfavorable<br>(90 - 129) |    | Muy Desfavorable<br>(50 - 80) |   | Total |     |
|  | N                            | % | n                        | % | N                    | %  | n                          | %  | n                             | % | n     | %   |
| El CL en el PNVD                               | 0                            | 0 | 0                        | 0 | 20                   | 44 | 25                         | 56 | 0                             | 0 | 45    | 100 |

*Fuente: Aplicación de Encuesta – Último Trimestre 2016*

*Elaborado: Por el Autor*

**Interpretación:** Mediante Cuadro y Gráfico N° 018 podemos identificar que la percepción del **CLIMA LABORAL** de los colaboradores del Programa es **DESFAVORABLE**, corresponde al 56%; así mismo, existe un 44% de colaboradores cuya percepción es NEUTRAL.

**Gráfico N° 018**

*Fuente: Aplicación de Encuesta – Último Trimestre 2016*

*Elaborado: Por el Autor*

#### 4.1.4 Resultados comparativos del Clima Laboral del Programa Nacional Vida Digna antes y después del cambio de Gestión Pública.

Los Resultados obtenidos son:

**Cuadro N° 019**

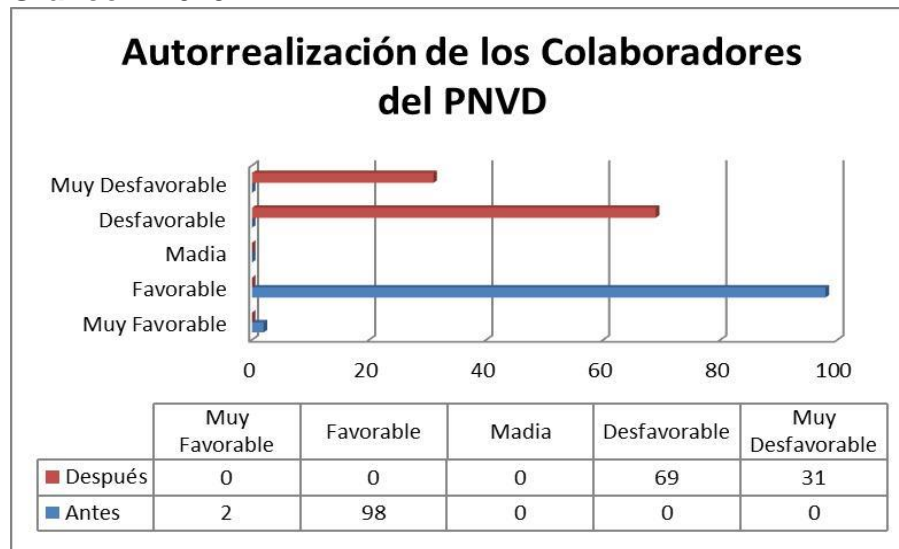
| AUTORREALIZACIÓN DE LOS COLABORADORES DEL PNVD EN FUNCIÓN AL ANÁLISIS DEL CL |                         |   |                     |    |                 |   |                        |    |                            |    |       |     |
|--|-------------------------|---|---------------------|----|-----------------|---|------------------------|----|----------------------------|----|-------|-----|
|  | Muy Favorable (42 - 50) |   | Favorable (34 - 41) |    | Media (26 - 33) |   | Desfavorable (18 - 25) |    | Muy Desfavorable (10 - 17) |    | Total |     |
|  | n                       | % | n                   | %  | n               | % | n                      | %  | n                          | %  | n     | %   |
| <b>Antes</b>   | 1                       | 2 | 44                  | 98 | 0               | 0 | 0                      | 0  | 0                          | 0  | 45    | 100 |
| <b>Después</b>   | 0                       | 0 | 0                   | 0  | 0               | 0 | 31                     | 69 | 14                         | 31 | 45    | 100 |

*Fuente:* Aplicación de Encuesta – Último Trimestre 2016

*Elaborado:* Por el Autor

**Interpretación:** Mediante Cuadro y Gráfico N° 019 podemos identificar que la percepción de **AUTORREALIZACIÓN** de los colaboradores del Programa es diferente antes y después del cambio de gestión, siendo **favorable** y **desfavorable** respectivamente.

**Gráfico N° 019**



*Fuente:* Aplicación de Encuesta – Último Trimestre 2016

*Elaborado:* Por el Autor

## Cuadro N° 020

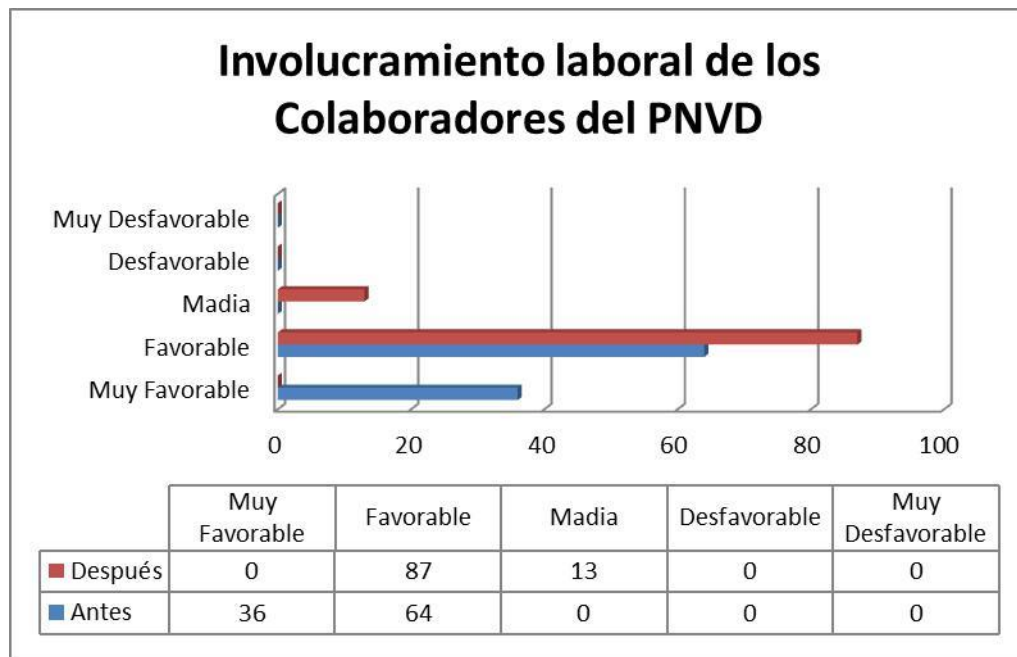
| INVOLUCRAMIENTO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL PNVDEN FUNCIÓN AL ANÁLISIS DEL |                         |    |                     |    |                 |    |                        |   |                            |   |       |     |
|---|-------------------------|----|---------------------|----|-----------------|----|------------------------|---|----------------------------|---|-------|-----|
| CL  |                         |    |                     |    |                 |    |                        |   |                            |   |       |     |
|   | Muy Favorable (42 - 50) |    | Favorable (34 - 41) |    | Media (26 - 33) |    | Desfavorable (18 - 25) |   | Muy Desfavorable (10 - 17) |   | Total |     |
|   | N                       | %  | n                   | %  | n               | %  | n                      | % | n                          | % | n     | %   |
| Antes   | 16                      | 36 | 29                  | 64 | 0               | 0  | 0                      | 0 | 0                          | 0 | 45    | 100 |
| Después   | 0                       | 0  | 39                  | 87 | 6               | 13 | 0                      | 0 | 0                          | 0 | 45    | 100 |

*Fuente:* Aplicación de Encuesta – Último Trimestre 2016

*Elaborado:* Por el Autor

**Interpretación:** Mediante Cuadro y Gráfico N° 020 podemos identificar que la percepción de **INVOLUCRAMIENTO LABORAL** de los colaboradores del Programa es igual antes y después del cambio de gestión, siendo **favorable** en ambos momentos.

## Gráfico N° 020



*Fuente:* Aplicación de Encuesta – Último Trimestre 2016

*Elaborado:* Por el Autor

## Cuadro N° 021

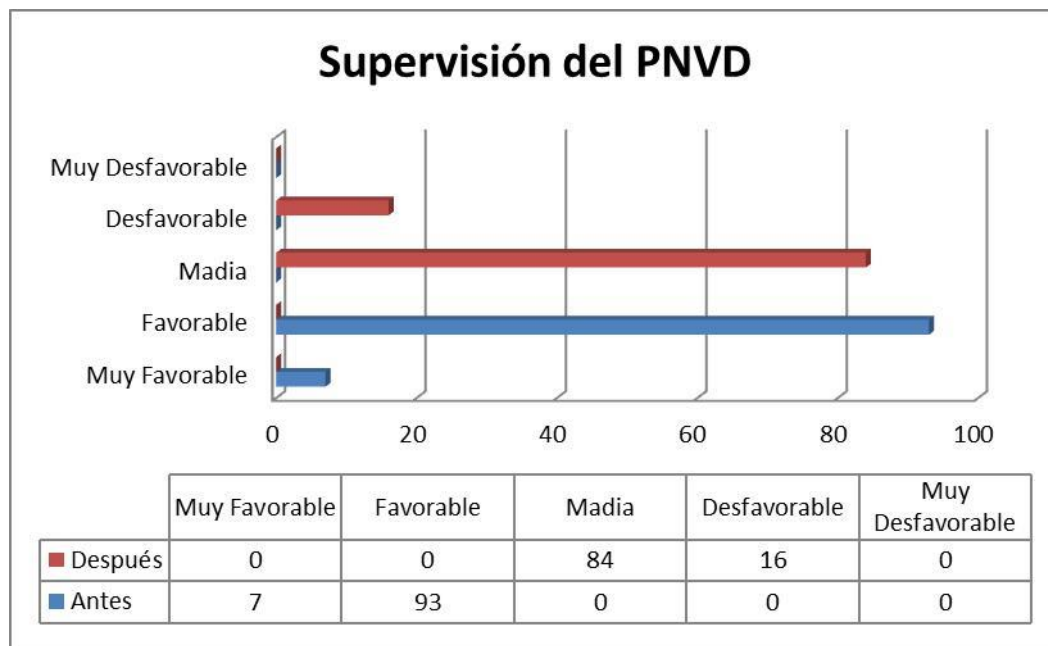
| ESCALA DE SUPERVISIÓN DEL PNVD EN FUNCIÓN AL ANÁLISIS DEL CL |                            |   |                        |    |                    |    |                           |    |                               |   |       |     |
|--|----------------------------|---|------------------------|----|--------------------|----|---------------------------|----|-------------------------------|---|-------|-----|
|  | Muy Favorable<br>(42 - 50) |   | Favorable<br>(34 - 41) |    | Media<br>(26 - 33) |    | Desfavorable<br>(18 - 25) |    | Muy Desfavorable<br>(10 - 17) |   | Total |     |
|  | N                          | % | n                      | %  | n                  | %  | n                         | %  | n                             | % | n     | %   |
| <b>Antes</b>   | 3                          | 7 | 42                     | 93 | 0                  | 0  | 0                         | 0  | 0                             | 0 | 45    | 100 |
| <b>Después</b>   | 0                          | 0 | 0                      | 0  | 38                 | 84 | 7                         | 16 | 0                             | 0 | 45    | 100 |

*Fuente:* Aplicación de Encuesta – Último Trimestre 2016

*Elaborado:* Por el Autor

**Interpretación:** Mediante Cuadro y Gráfico N° 021 podemos identificar que la percepción de **SUPERVISIÓN** de los colaboradores del Programa es diferente antes y después del cambio de gestión, siendo **favorable** y **neutral** respectivamente.

## Gráfico N° 021



*Fuente:* Aplicación de Encuesta – Último Trimestre 2016

*Elaborado:* Por el Autor

## Cuadro N° 022

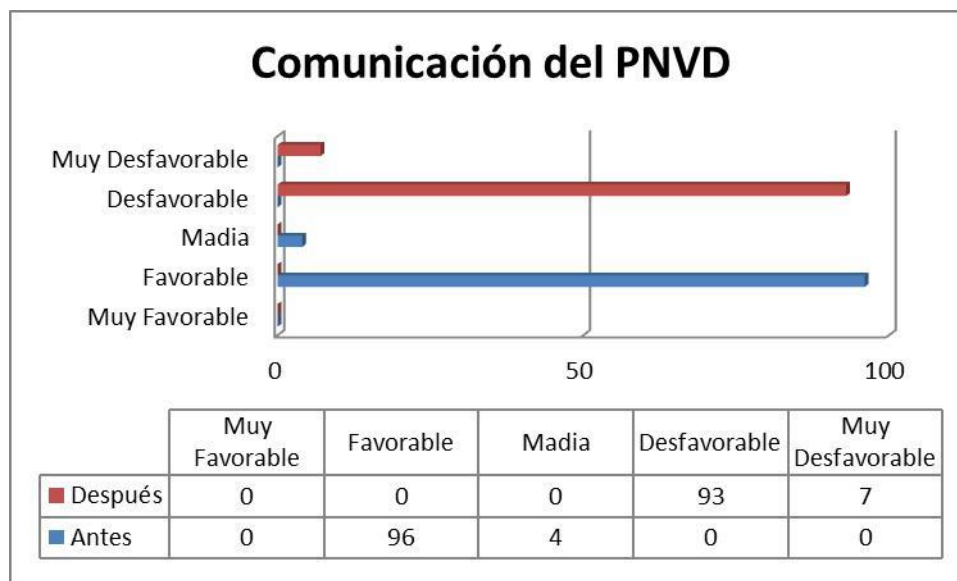
| ESCALA DE COMUNICACIÓN DEL PNVD EN FUNCIÓN AL ANÁLISIS DEL CL |                         |   |                     |    |                 |   |                        |    |                            |   |       |     |
|---|-------------------------|---|---------------------|----|-----------------|---|------------------------|----|----------------------------|---|-------|-----|
|   | Muy Favorable (42 - 50) |   | Favorable (34 - 41) |    | Media (26 - 33) |   | Desfavorable (18 - 25) |    | Muy Desfavorable (10 - 17) |   | Total |     |
|   | n                       | % | n                   | %  | n               | % | n                      | %  | n                          | % | n     | %   |
| Antes   | 0                       | 0 | 43                  | 96 | 2               | 4 | 0                      | 0  | 0                          | 0 | 45    | 100 |
| Después   | 0                       | 0 | 0                   | 0  | 0               | 0 | 42                     | 93 | 3                          | 7 | 45    | 100 |

*Fuente:* Aplicación de Encuesta – Último Trimestre 2016

*Elaborado:* Por el Autor

**Interpretación:** Mediante Cuadro y Gráfico N° 022 podemos identificar que la percepción de **COMUNICACIÓN** de los colaboradores del Programa es diferente antes y después del cambio de gestión, siendo **favorable** y **desfavorable** respectivamente.

## Gráfico N° 022



*Fuente:* Aplicación de Encuesta – Último Trimestre 2016

*Elaborado:* Por el Autor

## Cuadro N° 023

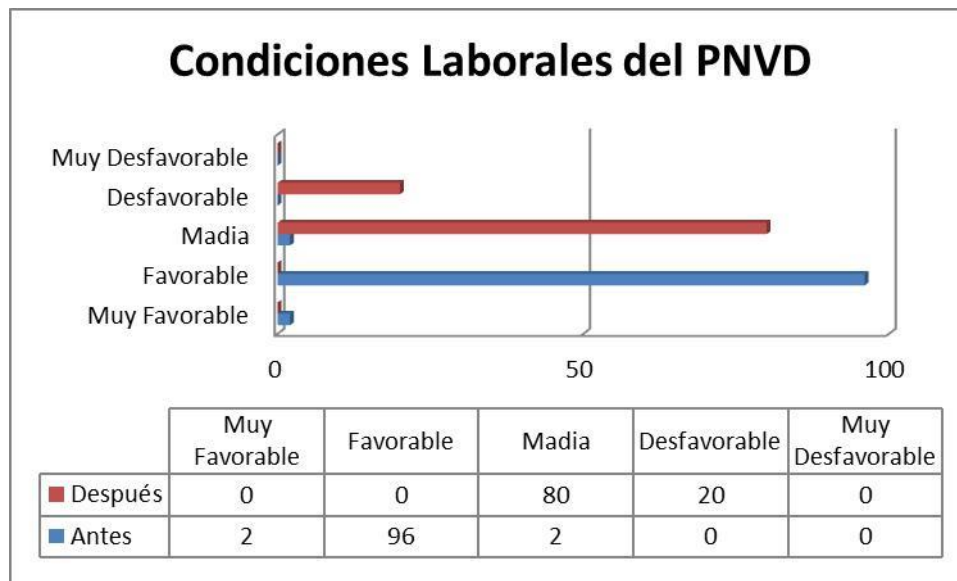
| ESCALA DE CONDICIONES LABORALES DEL PNVD EN FUNCIÓN AL ANÁLISIS DEL CL |                         |   |                     |    |                 |    |                        |    |                            |   |       |     |
|--|-------------------------|---|---------------------|----|-----------------|----|------------------------|----|----------------------------|---|-------|-----|
|  | Muy Favorable (42 - 50) |   | Favorable (34 - 41) |    | Media (26 - 33) |    | Desfavorable (18 - 25) |    | Muy Desfavorable (10 - 17) |   | Total |     |
|  | n                       | % | n                   | %  | n               | %  | n                      | %  | n                          | % | n     | %   |
| Antes  | 1                       | 2 | 43                  | 96 | 1               | 2  | 0                      | 0  | 0                          | 0 | 45    | 100 |
| Después  | 0                       | 0 | 0                   | 0  | 36              | 80 | 9                      | 20 | 0                          | 0 | 45    | 100 |

*Fuente:* Aplicación de Encuesta – Último Trimestre 2016

*Elaborado:* Por el Autor

**Interpretación:** Mediante Cuadro y Gráfico N° 023 podemos identificar que la percepción de **CONDICIONES LABORALES** de los colaboradores del Programa es diferente antes y después del cambio de gestión, siendo **favorable** y **neutral** respectivamente.

## Gráfico N° 023



*Fuente:* Aplicación de Encuesta – Último Trimestre 2016

*Elaborado:* Por el Autor

## Cuadro N° 024

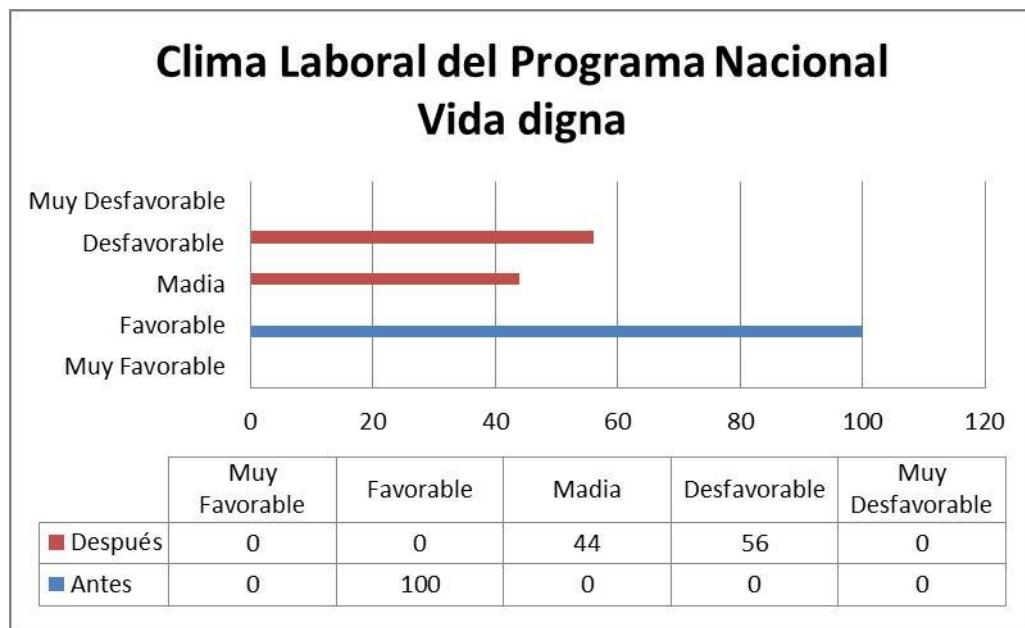
| CLIMA LABORAL DEL PROGRAMA NACIONAL VIDA DIGNA |                           |   |                       |     |                   |    |                         |    |                            |   |       |     |
|--|---------------------------|---|-----------------------|-----|-------------------|----|-------------------------|----|----------------------------|---|-------|-----|
|  | Muy Favorable (210 - 250) |   | Favorable (170 - 209) |     | Media (130 - 169) |    | Desfavorable (90 - 129) |    | Muy Desfavorable (50 - 80) |   | Total |     |
|  | n                         | % | n                     | %   | n                 | %  | n                       | %  | n                          | % | n     | %   |
| <b>Antes</b>                                   | 0                         | 0 | 45                    | 100 | 0                 | 0  | 0                       | 0  | 0                          | 0 | 45    | 100 |
| <b>Después</b>                                 | 0                         | 0 | 0                     | 0   | 20                | 44 | 25                      | 56 | 0                          | 0 | 45    | 100 |

*Fuente:* Aplicación de Encuesta – Último Trimestre 2016

*Elaborado:* Por el Autor

**Interpretación:** Mediante Cuadro y Gráfico N° 024 podemos identificar que la percepción de **CLIMA LABORAL** de los colaboradores del Programa es diferente antes y después del cambio de gestión, siendo **favorable** y **desfavorable** respectivamente.

## Gráfico N° 024



*Fuente:* Aplicación de Encuesta – Último Trimestre 2016

*Elaborado:* Por el Autor

## CAPITULO V

### DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se analizará y se discutirá los resultados obtenidos en el trabajo de investigación, con el propósito de sustentar el logro de los objetivos y la contratación de hipótesis.

#### 5.1 En Relación a los Resultados Obtenidos

Los resultados fueron obtenidos mediante aplicación de encuesta, a 45 colaboradores del Programa Nacional Vida Digna (población muestral).

Entre los datos demográficos se obtuvo:

- **EDAD:** el 40% de los colaboradores del Programa tienen edades entre 36 a 45 años, constituyendo una población joven.
  
- **SEXO:** el 60% de los colaboradores del Programa son mujeres; porcentaje alto e importante, considerando el público objetivo del Programa (Personas Adultas Mayores).
  
- **ESTADO CIVIL:** el 53% de los colaboradores del Programa con Casados/as.
  
- **NIVEL DE ESTUDIO:** el 49% de los colaboradores del Programa son profesionales; sin embargo, se identificó que no existe ningún profesional con grado de magister.
  
- **TIEMPO DE TRABAJO:** el 47% de los colaboradores del Programa tienen entre dos a tres años laborando, solo el 11% tienen entre 3 a 4 años laborando en el Programa. Dato



importante, teniendo en consideración que el Programa Nacional vida Digna es relativamente joven, siendo creada en setiembre del 2012,

- **TIPO DE CONTRATO:** al ser un programa y teniendo como referencia las normas vigentes, no cuenta con trabajadores nombrados (CAP), el 73% de los encuestados están contratados bajo el régimen CAS, el 18% tienen contratos por modalidad de terceros y el 7% son contratados como practicantes.

Datos obtenidos sobre Clima Laboral:

- ✓ La percepción de **AUTORREALIZACIÓN** de los colaboradores del Programa es diferente antes y después del cambio de gestión. Siendo **FAVORABLE** y **DESFAVORABLE** respectivamente. El Cambio de Gestión Pública, genera en los colaboradores un ambiente de falta de oportunidades, valoración o reconocimiento a su desempeño y trabajo en equipo; percibiendo pocas oportunidades y condiciones para su autorrealización técnica y profesional.
- ✓ La percepción de **INVOLUCRAMIENTO LABORAL** de los colaboradores del Programa es igual antes y después del cambio de gestión, siendo **FAVORABLE** en ambos casos. Aún, al existir el Cambio de Gestión Pública y contar con un nuevo Director Ejecutivo, no han sido afectados en su involucramiento laboral, siguen comprometidos con las actividades del Programa, se sienten orgullosos con las labores que desempeñan a favor de las Personas Adultas Mayores (beneficiarias del programa), contribuyendo al logro de los objetivos.
- ✓ La percepción de **SUPERVISIÓN** de los colaboradores del Programa es diferente antes y después del cambio de gestión, siendo **FAVORABLE** y **NEUTRAL** respectivamente. Al contar con un nuevo Director Ejecutivo y Cambios en la Gestión Pública, la supervisión se encuentra en un nivel medio, existiendo elementos que potencia o debilita el proceso de acompañamiento y/o soporte al que hacer laboral.

- ✓ La percepción de COMUNICACIÓN de los colaboradores del Programa es diferente antes y después del cambio de gestión, siendo FAVORABLE y DESFAVORABLE respectivamente. Teniendo presente las condiciones de Cambio de Gestión, la información es reservada y no fluye con facilidad, se desconoce el nuevo plan de gestión y las prioridades en asumir de ahora en adelante.
  
- ✓ La percepción de las CONDICIONES LABORALES de los colaboradores del Programa es diferente antes y después del cambio de gestión, siendo FAVORABLE y NEUTRAL respectivamente. Por el contexto que se presenta, las condiciones laborales se encuentra en un nivel medio, existiendo elementos que potencia o debilita la percepción de los colaboradores.
  
- ✓ Considerando las cinco escalas de Clima Laboral, analizadas en los ítems anteriores, podemos identificar que la percepción del CLIMA LABORAL de los colaboradores del Programa Nacional Vida Digna es diferente antes y después del cambio de gestión, siendo FAVORABLE y DESFAVORABLE respectivamente.

## **5.2 En Relación al Marco Teórico**

En la presente investigación se ha mostrado la importancia de considerar diferentes argumentos para el Clima Laboral.

El Clima Laboral es un fenómeno socialmente construido, que se deriva de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, dando como resultado un significado a las expectativas individuales y grupales (Pérez de Maldonado, 1997, 2000, 2004).

Las dimensiones del Clima Laboral aplicadas en el presente trabajo de investigación, ha permitido identificar las percepciones de los colaboradores del Programa Nacional Vida Digna, teniendo como referencia las interacciones individuales, grupales y condiciones de trabajo, durante el cambio de la Gestión Pública.

Baltazar y Chirinos(2013) realizaron la investigación "Clima Laboral Y

Dimensiones De La Personalidad En Colaboradores De Una Empresa De Servicios En El Norte Del Perú” Esta investigación tuvo como objetivo principal determinar la relación entre clima laboral y dimensiones de la personalidad en colaboradores de una empresa de servicios en el norte del Perú; contando con una población de 92 trabajadores de ambos sexos con edades de 18 a 30 años. Para la medición del clima laboral se utilizó la “Escala de Clima Laboral” de Palma (2004) y para la medición de la personalidad se empleó el “Cuestionario BFQ”, versión española (1995), obteniendo como principales resultados: existe relación positiva altamente significativa entre clima laboral y la dimensión de afabilidad, no existe relación entre clima laboral y las dimensiones de estabilidad emocional y apertura mental, y finalmente el clima laboral es percibido entre los colaboradores como favorable.

Cuando la investigación sobre Clima Laboral se realiza en una organización que no ha sufrido cambios estructurales o de gestión, los resultados son favorables; sin embargo, la presente investigación de analizar el Clima Laboral del PNVD se realiza en un contexto de cambio de Gestión Pública, momento por el cual el Programa es asumido por un nuevo Director Ejecutivo, generando un ambiente de confusión e interrogantes entre los colaboradores, obteniendo mediante la investigación un Clima Laboral Desfavorable.

El ambiente que lo influye, es el de la organización a la que pertenece, describiendo un ambiente y clima organizacional, conceptos desarrollados en el siglo XX. Sin embargo, la administración debe enfrentarse al movimiento generalizado a favor de mejores relaciones humanas; la filosofía prevaleciente de que “un trabajador contento es un trabajador productivo” aún opera. El cambio de liderazgo empresarial, es un término considerado por los departamentos de ciencias sociales de las universidades, para lograr cambios básicos en los estilos de dirección. (Baltazar y Chirinos 2013). El Liderazgo se ha desarrollado satisfactoriamente en las instituciones privadas; sin embargo, en el Sector Público prima el concepto de jefe que de líder; por ello, cuando existe un cambio de gestión y nuevos profesionales asumen las Direcciones de Programas o unidades orgánicas,

son percibidos como nuevos jefes, quienes realizaran cambios a su criterio y experiencia.

En el presente trabajo de investigación denominado Análisis del clima laboral en un Programa Nacional en el cambio de Gestión Pública en Perú, 2016; se encontró que existe un desfavorable clima laboral, se explica con lo dicho por Silva (1980) quien manifiesta que el clima laboral es la actitud colectiva producida por las interacciones de los miembros dada por la vivencia en común; concepto que se relaciona con la definición de afabilidad expuesta por Polaino et al. (1995).

En un estudio de Gomez, Incio y Odonell (2011), en su tesis “Niveles De Satisfacción Laboral En Banca Comercial: Un Caso En Estudio” se encontró que el puesto laboral tiene influencia en el grado de satisfacción laboral de los empleados. Los gerentes y funcionarios presentan un mayor grado de satisfacción laboral que los trabajadores con empleos de menor jerarquía. Otra variable demográfica que influye en la satisfacción laboral es la edad del empleado. Los trabajadores de mayor edad presentaron un mayor nivel de satisfacción que los adultos jóvenes. Finalmente se encontró que el sexo del empleado no influye en el grado de satisfacción laboral.

En la investigación los colaboradores perciben el clima laboral como desfavorable en el cambio de gestión de dirección en el Programa Nacional, por ello, laborar bajo esas condiciones e incertidumbre, resulta una carga, y un modo más desordenado y deficiente para lograr resultados esperados, generando así una percepción desfavorable del clima laboral. Tagiuri (como se citó en Gan y Berbel, 2007) afirma que la percepción del clima puede ser descrita en términos de un conjunto de valores o atributos del ambiente, confirmando así la adopción de los mismos por parte de los colaboradores.

Uría (2011) en su tesis “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato-Ecuador”. Llegó a las siguientes conclusiones:

Existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en Andelas Cía. Ltda. El desempeño laboral de los

trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohibe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario.

Valdivia (2014) en su tesis "Clima Organizacional en el desempeño Laboral del personal de la empresa Danper S.A.C-Trujillo 2014" concluyen en su investigación que el clima organizacional influye directamente en el desempeño de los trabajadores, en donde le permite desarrollarse y sentirse satisfecho por los resultados logrados en la ejecución de sus responsabilidades y deberes que debe cumplir diariamente.

Finalmente, los colaboradores en su desarrollo y crecimiento personal, tienen la percepción del Programa Nacional como un lugar con visión para hacer línea de carrera; y otros consideran que solo les dará estabilidad económica mientras terminan sus carreras y los preparará para futuras experiencias laborales. Esto se confirma por lo expuesto por Ruiz (2008) quien afirma que los elementos individuales del colaborador están relacionados con las aspiraciones y demandas que cada uno de ellos tiene de la vida.

### **5.3 Contrastación de la Hipótesis**

#### **5.3.1 Hipótesis General de la investigación:**

El Clima Laboral del Programa Nacional Vida Digna se ve afectado durante el proceso de cambio de gestión en el Sector Público.

**H<sub>1</sub> = No Existe** una diferencia significativa entre la media del clima laboral antes del cambio de gestión y la media del clima laboral después del cambio de gestión.

**H<sub>0</sub> = Existe** una diferencia significativa entre la media del clima laboral antes del cambio de gestión y la media del clima laboral después del cambio de gestión.

## Determinación del Nivel Alfa

Alfa = 5% = 0.05

### Elección de la prueba estadística:

|                       |                    | PRUEBAS NO PARAMÉTRICAS   |                                 |                                 | PRUEBAS PARAMÉTRICAS                      |
|-----------------------|--------------------|---|---------------------------------|---------------------------------|---|
| Variable Aleatoria    |                    | NOMINAL DICOTÓMICA  | NOMINAL POLITÓMICA              | ORDINAL                         | NUMÉRICA                                  |
| Variable Fija         |                    |   |                                 |                                 |   |
| Estudio Transversal   | Un Grupo           | X <sup>2</sup> Bondad de Ajuste Binominal                                 | X <sup>2</sup> Bondad de Ajuste | X <sup>2</sup> Bondad de Ajuste | T de Student (una muestra)                |
|                       | Dos Grupos         | X <sup>2</sup> Bondad de Ajuste Corrección de Yates Test exacto de Fisher | X <sup>2</sup> de Homogeneidad  | U Mann-Withney                  | T de Student (muestras independientes)    |
| Muestra Independiente | Más de Dos Grupos  | X <sup>2</sup> Bondad de Ajuste   | X <sup>2</sup> Bondad de Ajuste | H Kruskal-Wallis                | ANOVA con un factor INTERsujetos          |
| Estudio Longitudinal  | Dos Medidas        | Mc Nemar  | Q de Cochran                    | Wilcoxon                        | T de Student (muestra relacionadas)       |
| Muestra Relacionadas  | Más de Dos Medidas | Q de Cochran  | Q de Cochran                    | Fridman                         | ANOVA para medir repetidas (INTRAsujetos) |

La prueba estadística para la investigación, es la prueba T DE STUDENT para muestras independientes; porque es un estudio trasversal, la variable fija crea dos grupos, la variable aleatoria (variable que se va a comparar) es numérica.

### Normalidad

**Kolmogoroy-Smirnov** muestras grandes (mayor a 30 individuos)

| NORMALIDAD Calificaciones  |             |
|--|-------------|
| P-Valor (antes) = 0.898  | Alfa = 0.05 |
| P-Valor (Después) = 0.968  | Alfa = 0.05 |
| <u>Conclusión:</u>   |             |
| La distribución de contraste del clima laboral es la normal, para el antes y el después del cambio de gestión. |             |

### **Prueba de muestras relacionadas**

| <b>DIFERENCIAS REALCIONADAS</b>   |                    |
|---|--------------------|
| <b>P-Valor = 0.000</b>  | <b>Alfa = 0.05</b> |
| <u>Conclusión:</u><br>Existe una diferencia significativa entre la media del clima laboral antes del cambio de gestión y la media del clima laboral después del cambio de gestión |                    |

Sobre la base de los resultados, se ha sustentado que el Clima Laboral se ve afectado durante el proceso de Cambio de Gestión en el Sector Público, confirmando así la hipótesis general planteada, la cual señala que “El Clima Laboral del Programa Nacional Vida Digna se ve afectado durante el proceso de cambio de gestión en el Sector Público”; este planteamiento se sustenta en la investigación y resultados de la variable; y siguiendo un criterio lógico de contrastación se puede afirmar que la hipótesis ha sido contrastada cuyo fundamento se expone a continuación.

Para resumir los resultados de evaluación de la variable se ha aplicado la Escala de Clima Laboral de Sonia Palma (2004), identificando cinco factores en función al análisis estadístico y cualitativo, permitiendo conocer las percepciones de Autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales; los mismos, que tienen una valoración de 10 a 50 (Muy desfavorable – Muy favorable), y en su conjunto una valoración de 50 a 250, permitiendo con ello identificar la categoría diagnóstica correspondiente al clima laboral, cuyo resultado en la investigación es de FAVORABLE antes del cambio de gestión y DESFAVORABLE después del cambio de gestión; por lo tanto, se ve afectada el Clima Laboral..

#### **5.3.2 Hipótesis Específica de la investigación:**

El nivel de involucramiento laboral de los colaboradores del Programa Nacional Vida Digna no se ve afectado durante el cambio de Gestión en el Sector Público.

**H<sub>1</sub> = Existe** una diferencia significativa entre la media del involucramiento laboral antes del cambio de gestión y la media del involucramiento laboral después del cambio de gestión.

**H<sub>0</sub> = No existe** una diferencia significativa entre la media del involucramiento laboral antes del cambio de gestión y la media del involucramiento laboral después del cambio de gestión.

### Determinación del Nivel Alfa

Alfa = 5% = 0.05

### Elección de la prueba estadística:

|  |                    | PRUEBAS NO PARAMÉTRICAS  |                                 |                                 | PRUEBAS PARAMÉTRICAS                      |
|--|--------------------|--|---------------------------------|---------------------------------|---|
| Variable Aleatoria                               |                    | NOMINAL DICOTÓMICA   | NOMINAL POLITÓMICA              | ORDINAL                         | NUMÉRICA                                  |
| Variable Fija                                    |                    |  |                                 |                                 |   |
| Estudio Transversal<br><br>Muestra Independiente | Un Grupo           | X <sup>2</sup> Bondad de Ajuste Binominal                                    | X <sup>2</sup> Bondad de Ajuste | X <sup>2</sup> Bondad de Ajuste | T de Student (una muestra)                |
|  | Dos Grupos         | X <sup>2</sup> Bondad de Ajuste Corrección de Yates<br>Test exacto de Fisher | X <sup>2</sup> de Homogeneidad  | U Mann-Withney                  | T de Student (muestras independientes)    |
|  | Más de Dos Grupos  | X <sup>2</sup> Bondad de Ajuste  | X <sup>2</sup> Bondad de Ajuste | H Kruskal-Wallis                | ANOVA con un factor INTERsujetos          |
| Estudio Longitudinal<br><br>Muestra Relacionadas | Dos Medidas        | Mc Nemar   | Q de Cochran                    | Wilcoxon                        | T de Student (muestra relacionadas)       |
|  | Más de Dos Medidas | Q de Cochran   | Q de Cochran                    | Fridman                         | ANOVA para medir repetidas (INTRAsujetos) |



La prueba estadística par la investigación, es la prueba T DE STUDENT para muestras independientes; porque es un estudio trasversal, la variable fija crea dos grupos, la variable aleatoria (variable que se va comparar) es numérica.

### **Normalidad**

**Kolmogoroy-Smirnoy** muestras grandes (mayor a 30 individuos)

| <b>NORMALIDAD <i>Calificaciones</i></b>   |                    |
|---|--------------------|
| <b>P-Valor (antes) = 0.276</b>  | <b>Alfa = 0.05</b> |
| <b>P-Valor (Después) = 0.298</b>  | <b>Alfa = 0.05</b> |
| <b><u>Conclusión:</u></b><br>La distribución de contraste del involucramiento laboral es la normal, para el antes y el después del cambio de gestión. |                    |

### **Prueba de muestras relacionadas**

| <b>DIFERENCIAS REALCIONADAS</b>   |                    |
|---|--------------------|
| <b>P-Valor = 0.661</b>  | <b>Alfa = 0.05</b> |
| <b><u>Conclusión:</u></b><br>No existe una diferencia significativa entre la media del involucramiento laboral antes del cambio de gestión y la media del involucramiento laboral después del cambio de gestión |                    |

Sobre la base de los resultados, se ha sustentado que el Involucramiento Laboral no se ve afectado durante el proceso de Cambio de Gestión en el Sector Público, confirmando así la hipótesis específica planteada, la cual señala que “El Involucramiento Laboral del Programa Nacional Vida Digna no se ve afectado durante el proceso de cambio de gestión en el Sector Público”; este planteamiento se sustenta en la investigación y resultados de la variable; y siguiendo un criterio lógico de contrastación se puede afirmar que la hipótesis específica ha sido contrastada cuyo fundamento se expone a continuación.

Para resumir los resultados de evaluación de la variable se ha aplicado la Escala de Clima Laboral de Sonia Palma (2004), centrándose en un solo factor en función al análisis estadístico y cualitativo, permitiendo conocer las percepciones de los colaboradores sobre el involucramiento laboral; el mismo, que tienen una valoración de 10 a 50 (Muy desfavorable – Muy favorable), permitiendo con ello identificar la categoría diagnóstica correspondiente al involucramiento laboral, cuyo resultado en la investigación es de FAVORABLE antes y después del cambio de gestión; por lo tanto, no se ve afectado el involucramiento laboral.

Con la presente investigación podemos concluir que durante un proceso de cambio de gestión en el sector público, el clima laboral se ve afectado de favorable a desfavorable; así mismo, el factor involucramiento laboral no se ve afectada durante el cambio de gestión, permaneciendo favorable.

## CONCLUSIONES

1. El Clima Laboral del Programa Nacional Vida Digna se ve afectada durante el proceso de cambio de gestión, de favorable a desfavorable; el cambio de la Dirección Ejecutiva, trae consigo un ambiente de inestabilidad, preocupaciones e interrogantes entre los colaboradores del Programa. Por lo general el rumor entre los colaboradores es que, los nuevos Directores Ejecutivos vienen con sus propios colaboradores de confianza.
2. El factor involucramiento laboral no se ve afectada durante el proceso de cambio de gestión, permaneciendo esta FAVORABLE. Esto se debe a que, los colaboradores al tener un nuevo Director Ejecutivo tratan de demostrar eficiencia en sus labores profesionales y técnicas, que permita influir directa o indirectamente en la decisión para continuar en el puesto de trabajo.
3. Se deduce que los datos socio demográficos del total de los entrevistados (muestra), la mayoría son mujeres, cuentan con un tipo de contrato administrativos de servicios (CAS). La mayor parte de ellos se encuentran con una antigüedad en el trabajo de 2 a 3 años. La media de edad está representada entre 36 y 45 años, su promedio de nivel máximo de estudios es Superior y la mayoría de los empleados son casados.

## RECOMENDACIONES

1. Al haber cambio de gestión y con ello cambio de directivos, se recomienda que los cambios internos (cambio del personal) no debe ser de manera inmediata, se debe analizar y evaluar el rendimiento de los colaboradores por un tiempo adecuado (3 meses) y comunicando al respecto. Al existir cambios inmediatos de los colaboradores puede afectar el cumplimiento de metas y objetivos del Programa.
2. Implementar cursos de crecimiento personal, durante el proceso de entrenamiento, en los que se fomente el desarrollo de habilidades, valores acordes a la cultura organizacional y perfil del puesto y realizar actividades de integración, motivación para los trabajadores en las vísperas de los cambios de direcciones para fortalecer sus competencias laborales.
3. Contar con un plan de fortalecimiento institucional, que permita un clima laboral favorable; involucrando actividades educativas, recreativas, socio deportivas, con la participación del 100% de los colaboradores del Programa y los Directivos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Amoletto, E y Diaz A., A. (2009). *Un aporte a las gestión pública*. . Recuperado el Martes de Octubre de 2016, de Hacia nuevos enfoques en la gestión organizacional de la Administración Pública:  
<http://www.eumed.net/libros/2009b/550/index.htm>
- Aoiz M. R., A. (1993). *El Clima Organizacional en la Administración Pública*. España: TESIS.
- Apipilhuasco, J., A. (2009). *La Administración Pública*. Recuperado el martes de Octubre de 2016, de  
<http://www.tuobra.unam.mx/obrasPDF/publicadas/021128143527.html>
- Arroyo J., A. (2010). *Relaciones entre el Clima Organizacional y Satisfacción Laboral*. Tesis.
- Arteaga Ch., A. (2006). *El Clima Organizacional y sus aportes teóricos*. Chicago: Investigación.
- Baguer A., B. (2012). *Alerta! descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa*. Recuperado el miércoles de Octubre de 2016, de [http://books.google.com.pe/books?id=RqLdwcJ\\_Ke8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.pe/books?id=RqLdwcJ_Ke8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Baltazar Zavaleta, D. M., & Chirinos Antezana, J. A. (2014). *Clima Laboral y dimensiones de la personalidad en colaboradores de una empresa de servicios*. Chiclayo - Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo - USAT.
- Brown, W. y Moberg, D., B. (1999). *Teoría de la Organización*. Limusa.
- Brunet, L. (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Castro del Valle, C. (2007). *Propuesta de creación de un instrumento de medición de clima organizacional*. Perú: TESIS.
- Chiang Vega, M. (2010). *Relaciones entre el clima Organizacional y la Satisfacción laboral*. Chile: TESIS.
- Chiavenato, I. (1992). *Introducción a la Teoría General de la Administración de empresas*. Mexico: McGraw Hill.
- Cornachione, M., C. (2006). *Aduldez, Psicología del Desarrollo*. Argentina: Brujas.
- Da Silva, R. (2002). *Teoría de la Administración*. Mexico: Thomson.
- Del Pulgar L., D. (1999). *Comunicación de empresas en entornos turbulentos*. . Recuperado el Octubre de 2016, de Gestión de Riesgo, reducción de las incertidumbres y supervivencia:

[http://books.google.com.pe/books?id=HIM3BnM77r0C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.pe/books?id=HIM3BnM77r0C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

- Doring G., D. (1979). *La enseñanza de la administración pública en Mexico*. Recuperado el Miércoles de Octubre de 2016, de <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/rap/cont/40/pr/pr7.pdf>
- Franco M., F. (2006). *Relación entre los factores del clima laboral y las competencias del desempeño*. Piura - Perú: TESIS.
- Gan, F. y Berbel, F., G. (2007). *Manual de Recursos Humanos / Human Resources Manual*. Recuperado el Octubre de 2016, de Programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales: [http://books.google.com.pe/books?id=xTaAvxr2yPQC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.pe/books?id=xTaAvxr2yPQC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Gonçalves, A. (Lunes de Octubre de 2016). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Recuperado el Lunes de Octubre de 2016, de Dimensiones del Clima Organizacional: <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados*. Colombia: Universidad del Valle.
- José Luis, P. (2012). *Del Desarrollo Organizacional a la Gestión del Cambio*. Mexico: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Koontz, H. (1998). *Administración, una perspectiva Global*. Mexico: Mc. Graw Hill.
- M, N. (2011). *Relación entre el clima organizacional y el nivel de involucramiento en el trabajo*. Trujillo: Tesis.
- Marchant, L., M. (2006). *Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional*. Recuperado el Octubre de 2016, de <http://books.google.com.pe/books?id=DrRHb-9Lp84C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Naylor, C., Pritchard, D. e Ilgen R., N. (1980). *A theory of behavior in organizations*. New York: Academic Press.
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mexico: Mc Graw-Hill.
- Orellana, Ramón, Bossio, O. (2010). *Clima Organizacional y desempeño docente en la facultad de comunicaciones en Huancayo*. Huancayo: Tesis.
- Palma Carrillo, S. (1999). *La Motivación y el Clima Laboral en trabajadores de instituciones universitarias*. Lima: TESIS.
- Palma Carrillo, S. (2004). *Escala Clima Laboral*. Lima - Perú.
- Quiroza. Zárate, Q. (2007). *Clima Laboral en las empresas de telefónica fija y móvil*. Chiclayo: Tesis.

Stephen, R., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Mexico: Pearson Educación.

Villar Dávila, R., & Torio Durantez, J. (1990). *El Clima Laboral en los trabajadores de I atención primaria*. Madrid: Tesis.

Waissbluth, M. (2008). *Guía metodológica para Análisis de Organizaciones*. Chile: Universidad de Chile.

## ANEXOS

**Anexo 1: Instrumento para aplicar en la investigación Código N°:**

|  |
|--|
|  |
|--|

**Escala de Clima Laboral CL – SPC**

**Edad:** \_\_\_\_\_ **Sexo:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

**Estado Civil:** \_\_\_\_\_

**Nivel de estudios:** \_\_\_\_\_ **Tiempo en el trabajo:** \_\_\_\_\_

**Tipo de contrato:** \_\_\_\_\_

A continuación, encontrará posiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

| ° | Ítems  | Ninguno o nunca | Poco | Regular o algo | Much | Todo o siempre |
|---|--|-----------------|------|----------------|------|----------------|
| 1 | Existen oportunidades de progresar en la institución.                        |                 |      |                |      |                |
| 2 | Se siente comprometido con el éxito en la organización.                      |                 |      |                |      |                |
| 3 | El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.     |                 |      |                |      |                |
| 4 | Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo. |                 |      |                |      |                |
| 5 | Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.                                 |                 |      |                |      |                |
| 6 | El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.                           |                 |      |                |      |                |
| 7 | Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.                  |                 |      |                |      |                |



|           |   |  |  |  |  |  |
|-----------|---|--|--|--|--|--|
| <b>8</b>  | En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.                        |  |  |  |  |  |
| <b>9</b>  | En la oficina, la información fluye adecuadamente.  |  |  |  |  |  |
| <b>10</b> | Los objetivos del trabajo son retadores.  |  |  |  |  |  |
| <b>11</b> | Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.                         |  |  |  |  |  |
| <b>12</b> | Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.                   |  |  |  |  |  |
| <b>13</b> | La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.                            |  |  |  |  |  |
| <b>14</b> | En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.                                    |  |  |  |  |  |
| <b>15</b> | Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad. |  |  |  |  |  |
| <b>16</b> | Se valora los altos niveles de desempeño.   |  |  |  |  |  |
| <b>17</b> | Los trabajadores están comprometidos con la organización.                                   |  |  |  |  |  |
| <b>18</b> | Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.                                |  |  |  |  |  |
| <b>19</b> | Existen suficientes canales de comunicación.  |  |  |  |  |  |
| <b>20</b> | El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.                        |  |  |  |  |  |
| <b>21</b> | Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.                                    |  |  |  |  |  |
| <b>22</b> | En la oficina se hacen mejor las cosas cada día.  |  |  |  |  |  |
| <b>23</b> | Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.                                |  |  |  |  |  |
|           |   |  |  |  |  |  |

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 24 | Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.                          |  |  |  |  |  |
| 25 | Se cuenta con las oportunidades de realizar el trabajo lo mejor que se puede.       |  |  |  |  |  |
| 26 | Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.            |  |  |  |  |  |
| 27 | Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.   |  |  |  |  |  |
| 28 | Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.          |  |  |  |  |  |
| 29 | En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.                            |  |  |  |  |  |
| 30 | Existe buena administración de los recursos.  |  |  |  |  |  |
| 31 | Los jefes promueven la capacitación que se necesita.                                |  |  |  |  |  |
| 32 | Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.                     |  |  |  |  |  |
| 33 | Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.                              |  |  |  |  |  |
| 34 | La institución fomenta y promueve la comunicación interna.                          |  |  |  |  |  |
| 35 | La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.         |  |  |  |  |  |
| 36 | La empresa promueve el desarrollo del personal.                                     |  |  |  |  |  |
| 37 | Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal. |  |  |  |  |  |
| 38 | Los objetivos del trabajo están   |  |  |  |  |  |
|    |   |  |  |  |  |  |

|           |  |  |  |  |  |  |
|-----------|--|--|--|--|--|--|
|           | claramente definidos.  |  |  |  |  |  |
| <b>39</b> | El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.                  |  |  |  |  |  |
| <b>40</b> | Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución. |  |  |  |  |  |
| <b>41</b> | Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.                |  |  |  |  |  |
| <b>42</b> | Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.        |  |  |  |  |  |
| <b>43</b> | El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.          |  |  |  |  |  |
| <b>44</b> | Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.            |  |  |  |  |  |
| <b>45</b> | Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.                          |  |  |  |  |  |
| <b>46</b> | Se reconocen los logros en el trabajo.                                     |  |  |  |  |  |
| <b>47</b> | La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral. |  |  |  |  |  |
| <b>48</b> | Existe un trato justo en la empresa.                                       |  |  |  |  |  |
| <b>49</b> | Se conocen los avances en otras áreas de la organización.                  |  |  |  |  |  |
| <b>50</b> | La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.                 |  |  |  |  |  |