



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE INGENIERIA

CARRERA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

“Propuesta basada en Estímulos Organizacionales
para mejorar el Clima Laboral del PRONIED”

Tesis para optar el título profesional de:

Ingeniero Industrial

Autores:

Edward Antonio Tovar Oriundo

Sandra Jesus Millones Facho

Asesor:

Ing. Guillermo Alejos Egoavil

Lima – Perú

2017

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** el trabajo de suficiencia profesional desarrollado por los Bachilleres **Edward Antonio Tovar Oriundo** y **Sandra Jesus Millones Facho**, denominada:

“PROPUESTA BASADA EN ESTIMULOS ORGANIZACIONALES PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DEL PRONIED”

Ing. Guillermo Alejos Egoavil

ASESOR

Ing. Juan Alejandro Ortega Saco

JURADO

PRESIDENTE

Ing. Jhonatan Abal Mejia

JURADO

Ing. Teodoro Riega Zapata

JURADO

DEDICATORIA

A nuestros padres, por el
apoyo incondicional que nos
brindan cada día.

AGRADECIMIENTO

Expresamos nuestra gratitud a la
Universidad Privada del Norte,
De la Facultad de Ingeniería,
De la carrera de Ingeniería
Industrial que ha contribuido
a nuestra formación
como profesionales.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	x
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT	xiii
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	14
1.1. Antecedentes	15
1.2. Realidad Problemática.....	18
1.3. Formulación del problema.....	22
1.3.1. <i>Problema General</i>	22
1.3.2. <i>Problema Específico</i>	22
1.3.2.1. <i>Problema Específico 01</i>	22
1.3.2.2. <i>Problema Específico 02</i>	22
1.3.2.3. <i>Problema Específico 03</i>	22
1.3.2.4. <i>Problema Específico 04</i>	22
1.4. Justificación.....	23
1.4.1. <i>Justificación Teórica</i>	23
1.4.2. <i>Justificación Práctica</i>	23
1.4.3. <i>Justificación Cuantitativa</i>	23
1.4.4. <i>Justificación Académica</i>	23
1.5. Objetivo	24
1.5.1. <i>Objetivo General</i>	24
1.5.2. <i>Objetivo Específico</i>	24
1.5.2.1. <i>Objetivo específico 1</i>	24
1.5.2.2. <i>Objetivo específico 2</i>	24
1.5.2.3. <i>Objetivo específico 3</i>	24
1.5.2.4. <i>Objetivo específico 4</i>	24
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	25
2.1. Antecedentes	25

2.2.	Necesidades humanas y organización	31
2.3.	La Motivación	33
2.3.1.	<i>Tipos de motivación</i>	33
2.3.2.	<i>Principales teorías de la motivación</i>	34
2.4.	Estímulos organizacionales	36
2.4.1.	<i>Incentivos</i>	36
2.4.2.	<i>Sistema de Estímulos</i>	36
2.4.3.	<i>Incentivos monetarios</i>	37
2.4.4.	<i>Incentivos no monetarios</i>	38
2.5.	La satisfacción laboral.....	39
2.6.	El Clima laboral	40
2.6.1.	<i>Evolución del clima laboral</i>	41
2.6.2.	<i>Orientaciones metodológicas para el diagnóstico</i>	49
2.6.3.	<i>Fases del Estudio del Clima Laboral</i>	50
2.6.3.1.	<i>Fase de alineamiento institucional</i>	50
2.6.3.2.	<i>Fase de sensibilización</i>	50
2.6.3.3.	<i>Fase de medición</i>	50
2.6.3.4.	<i>Fase de análisis y entrega de los resultados</i>	51
2.6.3.5.	<i>Fase de acciones de mejora</i>	51
2.7.	Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED)	52
2.8.	Definición de términos básicos	52
	CAPÍTULO 3. DESARROLLO	54
3.1.	Desarrollo del objetivo específico N° 1	54
3.1.1.	<i>Indicadores de Clima Laboral actual</i>	54
3.1.2.	<i>Indicador de Clima Adverso</i>	70
3.1.3.	<i>Indicadores laborales</i>	72
3.1.3.1.	<i>Tasa de ausentismo</i>	72
3.1.3.2.	<i>Tasa de tardanzas</i>	73
3.1.3.3.	<i>Tasa de cese laboral de personal</i>	75
3.1.3.4.	<i>Total de horas no laboradas en PRONIED</i>	76
3.2.	Desarrollo del objetivo específico N° 2	77
3.2.1.	<i>Diagrama de Ishikawa</i>	77
3.2.2.	<i>Medición del Clima laboral del PRONIED</i>	79

3.2.2.1.	<i>Descripción del instrumento de medición</i>	79
3.2.2.2.	<i>Factores de medición</i>	80
3.2.2.3.	<i>Organización</i>	82
3.2.2.4.	<i>Fases del proceso de aplicación</i>	83
3.2.3.	<i>Diagrama de Pareto</i>	84
3.3.	Desarrollo del objetivo específico N° 3	86
3.3.1.	<i>Generación y selección de estrategias</i>	86
3.3.2.	<i>Modelo para la gestión de la propuesta de mejora</i>	88
3.3.3.	<i>Propuesta basada en Estímulos Organizacionales</i>	90
3.3.3.1.	<i>Beneficios de la propuesta de mejora</i>	91
3.3.4.	<i>Acciones propuestas</i>	92
3.3.4.1.	<i>Programa de incentivos</i>	94
3.3.4.2.	<i>Programa de estímulos a la excelencia individual</i>	98
3.3.4.3.	<i>Programa de estímulo a la excelencia grupal</i>	100
3.3.4.4.	<i>Programa de reconocimiento a la innovación</i>	102
3.3.4.5.	<i>Programa de capacitación en liderazgo y desarrollo de habilidades blandas</i>	104
3.3.5.	<i>Análisis del costo de la propuesta</i>	105
3.3.5.1.	<i>Costo de la propuesta</i>	105
3.3.5.2.	<i>Flujo de caja económico</i>	109
3.3.6.	<i>Cronograma de trabajo</i>	109
3.4.	Desarrollo del objetivo específico N° 4	111
3.4.1.	<i>Prueba Piloto de Estímulos Organizacionales</i>	111
3.4.2.	<i>Evaluación del impacto de la propuesta</i>	112
3.5.	Instrumentos	115
3.5.1.	<i>Para recolectar datos</i>	115
3.5.2.	<i>Para analizar información</i>	115
3.5.3.	<i>Para procesar datos</i>	116
CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y CONCLUSIONES		117
4.1.	Resultados de prueba piloto de estímulos organizacionales.....	117
4.1.1.	<i>Premiaciones y reconocimientos</i>	117
4.1.2.	<i>Resultados finales en Indicadores laborales</i>	118

4.2.	Resultado final del clima laboral del PRONIED	122
4.3.	Validación de resultados de la propuesta de mejora	123
4.3.1.	<i>Prueba de Coeficiente de Correlación de Pearson</i>	123
4.3.2.	<i>Prueba del Signo en sub-dimensión motivación</i>	126
4.3.3.	<i>Prueba del Signo en sub-dimensión recompensa</i>	127
4.3.4.	<i>Prueba del Signo en sub-dimensión innovación</i>	128
4.3.5.	<i>Prueba del Signo en sub-dimensión liderazgo</i>	129
4.4.	Conclusiones.....	130
4.5.	Recomendaciones	131
	REFERENCIAS	132
	ANEXOS	134

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Funciones de las Unidades Gerenciales.....	16
Tabla 1.2 Indicadores de Clima Laboral actual a marzo 2017 del PRONIED	19
Tabla 1.3 Análisis Causa-Efecto	21
Tabla 2.1 Evolución conceptual de la motivación	34
Tabla 2.2 Evolución conceptual del clima laboral	41
Tabla 3.1 Indicador General de Clima Laboral a marzo 2017	54
Tabla 3.2 Indicadores de Cultura Organizacional a marzo 2017	55
Tabla 3.3 Indicadores de Diseño Organizacional a marzo 2017	55
Tabla 3.4 Indicadores de Potencial Humano a marzo 2017	56
Tabla 3.5 Indicador de Clima Adverso	71
Tabla 3.6 Determinación del Valor Final Ponderado del indicador C.A.....	71
Tabla 3.7 Enunciados del cuestionario por dimensión.....	80
Tabla 3.8 Funciones de la Unidad de Recursos Humanos del PRONIED	82
Tabla 3.9 Matriz FODA del PRONIED	87
Tabla 3.10 Beneficios de la propuesta de mejora	91
Tabla 3.11 Propuesta de Estímulos Organizacionales para mejorar el clima laboral....	93
Tabla 3.12 Costo de etapa de inicio de planificación	105
Tabla 3.13 Costo de etapa de ejecución.....	106
Tabla 3.14 Costo de etapa de cierre	107
Tabla 3.15 Resumen de costos anual.....	107
Tabla 3.16 Flujo de caja económico.....	109
Tabla 3.17 Resumen de estadístico de prueba para indicadores laborales	112
Tabla 3.18 Resumen de estadístico de prueba para resultados del clima laboral	113
Tabla 4.1 Premiaciones y reconocimientos de prueba piloto.....	118
Tabla 4.2 Indicadores de Clima Laboral mejorados a junio 2017 del PRONIED.....	122
Tabla 4.3 Coeficientes de Correlación de Pearson de prueba piloto.....	123
Tabla 4.4 Prueba de Kolmogorov-Smirnov (K-S) para una muestra ante	124
Tabla 4.5 Prueba de Kolmogorov-Smirnov (K-S) para una muestra post	125
Tabla 4.6 Frecuencias de sub-dimensión: motivación	126
Tabla 4.7 Estadístico de prueba para sub-dimensión motivación.....	126
Tabla 4.8 Frecuencias de sub-dimensión: recompensa	127
Tabla 4.9 Estadístico de prueba para sub-dimensión recompensa	127
Tabla 4.10 Frecuencias de sub-dimensión: innovación	128
Tabla 4.11 Estadístico de prueba para sub-dimensión innovación.....	128
Tabla 4.12 Frecuencias de sub-dimensión: liderazgo.....	129
Tabla 4.13 Estadístico de prueba para sub-dimensión liderazgo	129

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Organigrama de PRONIED	16
Figura 1.2 Unidades Zonales en Perú.....	17
Figura 1.3 Total de horas no laboradas en PRONIED a marzo 2017	20
Figura 3.1 Escala de Likert pregunta n° 1	56
Figura 3.2 Escala de Likert pregunta n° 8.....	57
Figura 3.3 Escala de Likert pregunta n° 33.....	57
Figura 3.4 Escala de Likert pregunta n° 24.....	58
Figura 3.5 Escala de Likert pregunta n° 26.....	58
Figura 3.6 Escala de Likert pregunta n° 20.....	59
.Figura 3.7 Escala de Likert pregunta n° 23.....	59
Figura 3.8 Escala de Likert pregunta n° 31	60
Figura 3.9 Escala de Likert pregunta n° 3.....	60
Figura 3.10 Escala de Likert pregunta n°14.....	61
Figura 3.11 Escala de Likert pregunta n° 6.....	61
Figura 3.12 Escala de Likert pregunta n° 27.....	62
Figura 3.13 Escala de Likert pregunta n° 10.....	62
Figura 3.14 Escala de Likert pregunta n° 13.....	63
Figura 3.15 Escala de Likert pregunta n°29.....	63
Figura 3.16 Escala de Likert pregunta n° 30.....	64
Figura 3.17 Escala de Likert pregunta n° 34.....	64
Figura 3.18 Escala de Likert pregunta n°4.....	65
Figura 3.19 Escala de Likert pregunta n° 5.....	65
Figura 3.20 Escala de Likert pregunta n° 12.....	66
Figura 3.21 Escala de Likert pregunta n° 17.....	66
Figura 3.22 Escala de Likert pregunta n° 7.....	67
Figura 3.23 Escala de Likert pregunta n° 19.....	67
Figura 3.24 Escala de Likert pregunta n° 11.....	68
Figura 3.25 Escala de Likert pregunta n° 16.....	68
Figura 3.26 Escala de Likert pregunta n° 21.....	69
Figura 3.27 Escala de Likert pregunta n° 18.....	69
Figura 3.28 Escala de Likert n° 25.....	70
Figura 3.29 Tasa de Ausentismo en PRONIED – I trimestre 2017.....	72
Figura 3.30 Total de Ausencias en PRONIED – I trimestre 2017.....	73
Figura 3.31 Tasa de Tardanzas en PRONIED – I Trimestre 2017.....	74
Figura 3.32 Total de Tardanzas en PRONIED – I Trimestre 2017.....	74
Figura 3.33 Tasa de Cese laboral de personal en PRONIED – I Trimestre 2017.....	75

Figura 3.34 N° de despidos y renunciaciones de personal en PRONIED – I Trimestre 2017	75
Figura 3.35 Total de horas no laboradas en PRONIED a marzo 2017	76
Figura 3.36 Diagrama de Ishikawa.....	78
Figura 3.37 Diagrama de Pareto	85
Figura 3.38 Modelo para la elaboración y gestión de propuesta de mejora	89
Figura 3.39 Cronograma de implementación	110
Figura 4.1 Tasa de ausentismo optimizada en áreas de prueba piloto	119
Figura 4.2 Tasa de tardanzas optimizada en áreas de prueba piloto	119
Figura 4.3 Tasa de cese laboral de personal en áreas de prueba piloto	120
Figura 4.4 Horas no laboradas y horas recuperadas en áreas de prueba	121

RESUMEN

La presente investigación se basa en una propuesta de estímulos organizacionales orientada a mejorar el clima laboral del Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED), específicamente se busca maximizar el nivel de clima laboral de los trabajadores de dicha entidad, para lo cual se desea realizar un diagnóstico de la situacional actual y sobre la base de ello presentar las mejoras a través de una estrategia de estímulos organizacionales orientada a mejorar no solo el nivel de clima laboral sino también los indicadores de gestión de recursos humanos, tales como ausentismo, puntualidad y cese laboral.

Actualmente, en las áreas del PRONIED, se manifiestan ciertos problemas en cuanto al clima laboral, los cuales se ven reflejados en el bajo desempeño de sus colaboradores ante la ausencia de una propuesta definida, coordinada, y activamente participativa de estímulos organizacionales.

Por tal motivo, se propone diagnosticar el clima laboral actual de la institución para posteriormente presentar una propuesta de mejora mediante una estrategia de estímulos organizacionales orientada al trabajador. Esto es posible a través de programas de incentivos, programas de excelencia individual y excelencia grupal, programa de innovación y de capacitación laboral, que forman en su conjunto la propuesta a desarrollar, la cual es ejecutada como prueba piloto, luego evaluada estadísticamente y a nivel de costos para determinar si ésta logra favorecer y ser viable para el clima laboral del PRONIED.

Se concluye que la propuesta basada en estímulos organizacionales consigue maximizar el nivel del clima laboral del PRONIED, que parte de una situación actual por mejorar de 80 puntos y que luego de presentada la propuesta de mejora se logra una valorización superior de 88 puntos y que a su vez logra maximizar el nivel de asistencia y puntualidad en dicha entidad. Asimismo, se determina un costo de implementación viable dentro del presupuesto anual. De esta manera se hace posible su incorporación dentro de la estrategia de recursos humanos para mejorar el clima laboral en toda la institución y ejecutarla de manera sostenible.

Palabras Clave: *Estímulos organizacionales, clima laboral, Likert*

ABSTRACT

The present research is based on a proposal of organizational stimulus aimed at improving the working environment of the National Program of Educational Infrastructure (PRONIED), specifically seeking to maximize the level of working climate of the workers of this entity, for which it is intended in the first Instance to carry out a study or diagnosis of the current situation and on the basis of it to present the improvements through an organizational stimulus strategy oriented to optimize not only the level of work climate but also the indicators of human resources management, such as absenteeism , Punctuality and job rotation.

Currently, in the areas of the PRONIED institution, certain problems are manifested in terms of the work climate, which, through human resources indicators, reflects the poor performance of the worker, in the absence of a defined, coordinated and actively participatory proposal for the working environment.

For this reason, it is proposed to diagnose the current work environment of the institution and then propose improvements through a strategy of organizational stimuli aimed at satisfying the worker, this is possible through incentive programs, individual and group excellence, innovation and Labor training, which together form the proposal to be developed, which is executed as a pilot test, then evaluated statistically and funded to determine if the proposal manages to favor the working environment of PRONIED.

It is concluded that the proposal based on organizational stimulus does maximize the level of the PRONIED work climate, which starts from a current situation where it is to improve in 80 points and that after presenting the improvement proposal a higher score is achieved in 88 points and that in turns manages to maximize the level of assistance and punctuality in that institution. Likewise, a viable implementation cost is determined within the annual budget. In this way, it is possible to incorporate them into the human resources strategy to improve the work environment throughout the institution and to implement it in a sustainable manner.

Keywords: *Organizational stimulus, working environment, Likert*

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

En el actual ambiente empresarial donde se toma mayor importancia a la satisfacción laboral y la mejora del clima laboral como esenciales para el logro de los objetivos tanto organizacionales como departamentales, las instituciones deben buscar formas de mejorar de manera sostenible dichos aspectos, para con ello garantizar el bienestar colectivo y la continuidad de la propia organización.

El presente trabajo se contextualiza en una institución pública denominada Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED) en la región de Lima, en donde se efectuará la propuesta de mejora aplicable al clima laboral de dicha institución. Siendo el objetivo general mejorar el clima laboral del PRONIED y por tanto los indicadores laborales, tales como la tasa de asistencia, de puntualidad y cese laboral de personal. El cual será factible si se lleva a cabo la implementación de esta propuesta.

Según las cifras obtenidas luego del análisis de la encuesta realizada en el mes de marzo de 2017, respecto a la situación actual del clima laboral en el PRONIED, estas alcanzaron una valoración de 80 puntos que evidencia un clima laboral no saludable. Estos datos fueron recopilados dado que las actividades y el gasto destinado a mejorar la calidad de vida laboral aún es inexistente.

De acuerdo a las condiciones anteriormente señaladas, se diseña esta propuesta de mejora que considera las dimensiones del clima laboral para así generar un impacto positivo en las actividades que los colaboradores realizan diariamente, puesto que son quienes conforman la organización y así contribuyen de manera sustancial a un bienestar institucional.

Con la finalidad de resolver dicha problemática, se elabora una propuesta de mejora que mediante estímulos organizacionales logre favorecer al clima laboral del PRONIED, pasando de un entorno poco saludable a uno que proporcione aspectos o condiciones necesarias que garanticen el bienestar y la satisfacción laboral de todos los trabajadores de la institución.

La propuesta de mejora involucra la presentación de planes de incentivos, de excelencia individual y grupal, y de capacitación, que como resultado logren mejorar el clima laboral lo cual repercutirá favorablemente en indicadores laborales de dicha entidad frente a la realidad actual.

1.1. Antecedentes

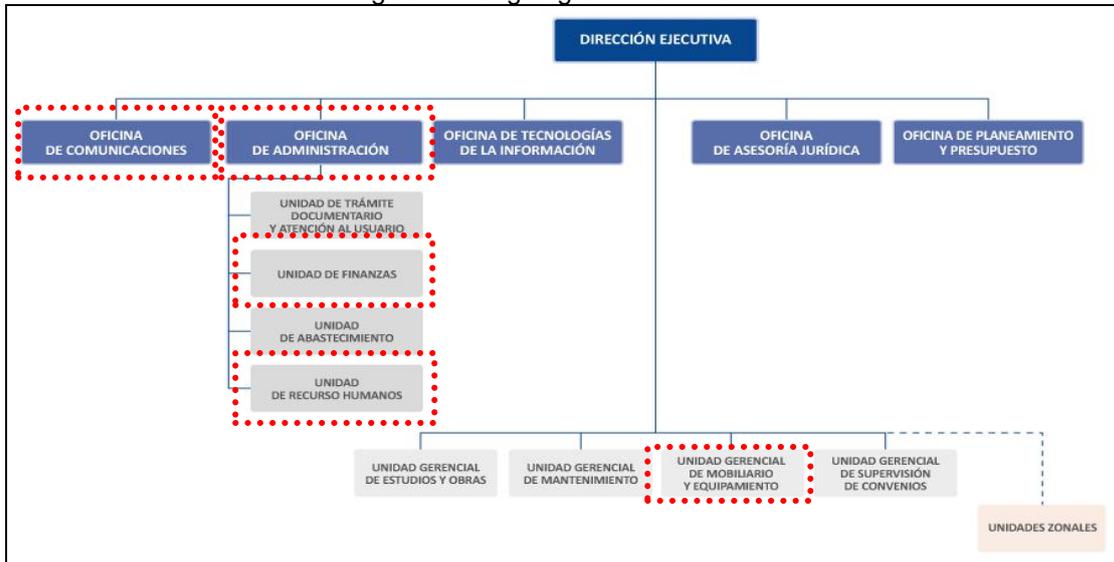
El Programa Nacional de Infraestructura Educativa denominado (PRONIED) es un programa dependiente del Viceministerio de Gestión Institucional del Ministerio de Educación, cuya misión u objetivo es ampliar, mejorar, sustituir, rehabilitar y construir infraestructura educativa pública de Educación básica y Educación Superior Pedagógica, Tecnológica y Técnico-productiva, lo que incluye el mantenimiento y equipamiento de la misma según lo señala PRONIED (2017).

El Programa Nacional de Infraestructura Educativa tiene una vigencia de 07 años, según lo dispuesto por el Decreto Supremo N° 004-2014-MINEDU, asumiendo de esta manera proyectos que han estado a cargo de la Dirección General de Infraestructura Educativa, denominada DIGEIE, anteriormente conocida como OINFE ambas pertenecientes el Ministerio de Educación.

Es a través del PRONIED que se ejecuta el Plan de Infraestructura Educativa que incluye acciones tales como: identificación, ejecución y supervisión de actividades y proyectos de inversión pública para infraestructura educativa en todos los niveles y modalidades de educación; básica, superior, tecnología y técnico-productiva. Así también, tiene la función de promover la participación del sector privado y de la sociedad civil en el financiamiento, ejecución de infraestructura, gestión, mantenimiento, implementación y evaluación de la infraestructura educativa pública, PRONIED (2017).

A continuación, se presenta el organigrama actual que figura en el Manual de Operaciones aprobado a través de la Resolución Ministerial N° 034-2016-MINEDU del Programa Nacional de Infraestructura Educativa, el cual brinda servicios para el cumplimiento de su misión a través de 04 Unidades Gerenciales, las cuales son: Unidad Gerencial de Estudios y obras, Unidad Gerencial de Mantenimiento, Unidad Gerencial de Mobiliario y Equipamiento, y Unidad Gerencial de Supervisión y Convenios, y Oficinas de Planeamiento y Presupuesto, Comunicaciones, Administración, Tecnologías de la Información, de Asesoría Jurídica. Adicionalmente, se adscriben Unidades Zonales en cada región del país Tal como se muestra en la Figura N° 1.1, las cuales formarán parte de una prueba piloto para validar la propuesta de mejora, siendo aquellas que están remarcadas, esto será explicado a mayor detalle en apartados posteriores, a saber:

Figura 1.1 Organigrama de PRONIED



Fuente: PRONIED (2017)

En lo que respecta a la Unidad de Recursos Humanos esta se encarga de la planificación de políticas de recursos humanos en el PRONIED, organización del trabajo y su distribución, gestión del empleo, gestión de compensaciones, gestión del rendimiento, de desarrollo y capacitación y de gestión de relaciones humanas y sociales, estos puntos resultan de importancia dada la función que cumple en dicha entidad para con los trabajadores y a la cual se debe la presente investigación como un aporte y contribución académica.

Asimismo, se presenta la función principal que realiza cada Unidad Gerencial u órgano que conforma el Programa Nacional de Infraestructura Educativa, cuyo rol es de vital importancia a nivel local, regional y nacional, dicho esto se hace relevante el conocer a mayor detalle las funciones de cada Unidad Gerencial en dicha entidad pública, a continuación:

Tabla 1.1 Funciones de las Unidades Gerenciales

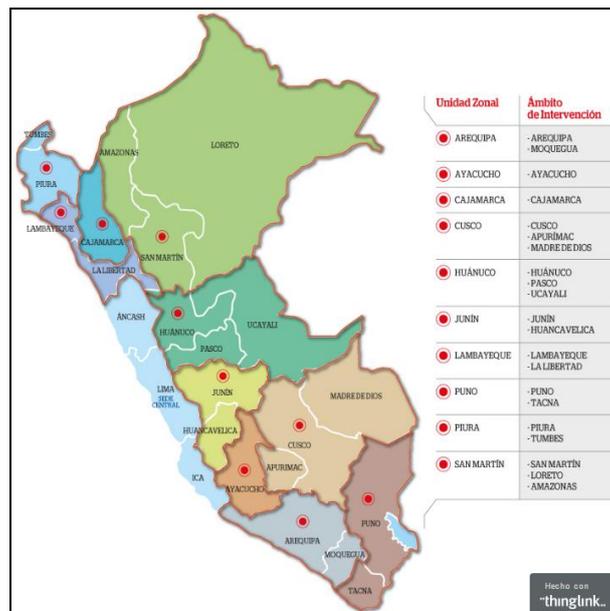
Unidad Gerencial	Objetivo
Estudios y Obras	Es el órgano a cargo de la construcción de infraestructura educativa, en todos los niveles y modalidades de la Educación básica, superior pedagógica, tecnológica y técnico-productiva, con previa suscripción de convenios de encargo de gestión suscritos con los gobiernos regionales y/o locales.

Mantenimiento	Es el órgano a cargo de mejorar, ampliar, rehabilitar y/o sustituir la infraestructura educativa pública en todos los niveles y modalidades de la Educación básica, superior pedagógica, tecnológica y técnico-productiva
Mobiliario y Equipamiento	Es el órgano responsable de la dotación del mobiliario y equipamiento, así como también de la instalación provisional de aulas prefabricadas necesarias para el adecuado funcionamiento de las instituciones educativas públicas, que se encuentran con infraestructura en situación de emergencias o colapso.
Supervisión de Convenios y Transferencias	Es el órgano responsable de gestionar el cumplimiento de los Convenios de encargo en gestión del PRONIED suscritos con los gobiernos regionales y/o locales, para la ejecución de proyectos de infraestructura educativa en el marco de su objeto y funciones.

Fuente: PRONIED (2017)

El PRONIED con el objeto de garantizar una gestión descentralizada y lograr el cumplimiento de su misión, ha destinado Unidades Zonales a nivel nacional, las cuales son los órganos descentralizados responsables de garantizar el desarrollo de las operaciones que ejecuta el PRONIED en un área geográfica, dichas Unidades Zonales pueden ser visualizadas en la siguiente Figura N° 3.2, mostrada a continuación:

Figura 1.2 Unidades Zonales en Perú



Fuente: PRONIED (2017)

1.2. Realidad Problemática

El clima laboral u organizacional es uno de los aspectos fundamentales a tomar en consideración para el sostenimiento y desarrollo de toda organización en el mundo, y su importancia radica en que un clima laboral bien gestionado favorece la buena marcha de las actividades que se realicen en una organización, en el bienestar dentro de un espacio de trabajo compartido, es decir, el entorno laboral de la institución, y a una mayor calidad de vida de sus trabajadores.

El clima laboral desde el enfoque subjetivo es entendido como toda percepción que tiene el trabajador de las estructuras y procesos que componen la institución de la cual forma parte. Un clima laboral adecuado promueve una mayor motivación intrínseca del trabajador y conlleva a la mayor satisfacción laboral, baja cese laboral y alta productividad, esto se debe a un elevado nivel de satisfacción que ha logrado generar la propia organización, la cual puede relacionarse a aspectos tales como: el nivel de infraestructura, el desarrollo de habilidades blandas; liderazgo, fomentar el trabajo en equipo, fomento de actitudes colaborativas y cooperativas, las capacitaciones programadas periódicamente, promoción de incentivos monetarios y no monetarios, actividades recreativas y de integración, propiciando así ese nivel de satisfacción deseado, y esto conlleva al mejoramiento del clima laboral en su totalidad.

Muchas empresas dejan de ser productivas al no fomentar un buen clima laboral, al no existir involucramiento de los trabajadores de una organización, que parte desde el nivel directivo hasta el nivel operativo. Lo cual suele reflejarse con los nuevos ingresantes a laborar a una institución, por ejemplo, cuentan con alta motivación para el desempeño de sus funciones, tienen altas expectativas sobre la organización, sus actividades, entorno próximo y compañeros de trabajo, no obstante, cuando no se encuentran en un clima laboral adecuado para su desempeño profesional su rendimiento se ve afectado tanto así como su motivación.

La problemática se presenta a razón de percibirse en los trabajadores cierto grado de insatisfacción laboral debido a aspectos que pueden estar influyendo negativamente en el normal desarrollo de sus funciones y a la falta de potenciar algunos otros que contribuyan a tal propósito, que motiven y generen la satisfacción laboral deseada en el Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED), se determina por tanto una propuesta de mejora para esta institución pública, cuyo rol es fundamental en la sociedad al ser gestora de proyectos de infraestructura vinculados al ámbito de la

educación básica, educación superior pedagógica, tecnológica y técnico-productiva. Específicamente, abordando la realidad problemática de la sede central ubicada en la provincia y departamento de Lima.

Dada la realidad problemática de esta institución se busca brindar oportunidades de mejora en relación a su clima laboral actual, cuya puntuación es de 80.89 puntos, esto significa un clima laboral desfavorable cuya consecuencia conllevaría a un bajo nivel de satisfacción laboral o por mejorar, este resultado se obtuvo según la metodología validada por juicio de expertos de la Unidad de Recursos Humanos del PRONIED, basándose en las orientaciones metodológicas para el diagnóstico propuestas por el Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia y el documento técnico del estudio del clima laboral aplicable a una entidad pública establecido por el Ministerio de Salud del Perú, aprobado por la Resolución Ministerial N° 468-2011/MINSA.

Las causas asociadas a esta problemática se deben en general a la insatisfacción de los trabajadores en determinadas dimensiones, las cuales son mostradas de una encuesta realizada en el mes de marzo del 2017, véase en la Tabla N° 1.2, a continuación:

Tabla 1.2 Indicadores de Clima Laboral actual a marzo 2017 del PRONIED

	Variable / Dimensión	Rango de Puntuación	Puntuación	Evaluación
Asp/Dim	CLIMA ORGANIZACIONAL	28 a 112	80.89	Por Mejorar
Aspecto 1	CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN	8 a 32	25.52	Saludable
Dim 8	Motivación	3 a 12	8.72	Por Mejorar
Dim 2	Conflicto y Cooperación	2 a 8	5.98	Por Mejorar
Dim 5	Identidad	3 a 12	10.82	Saludable

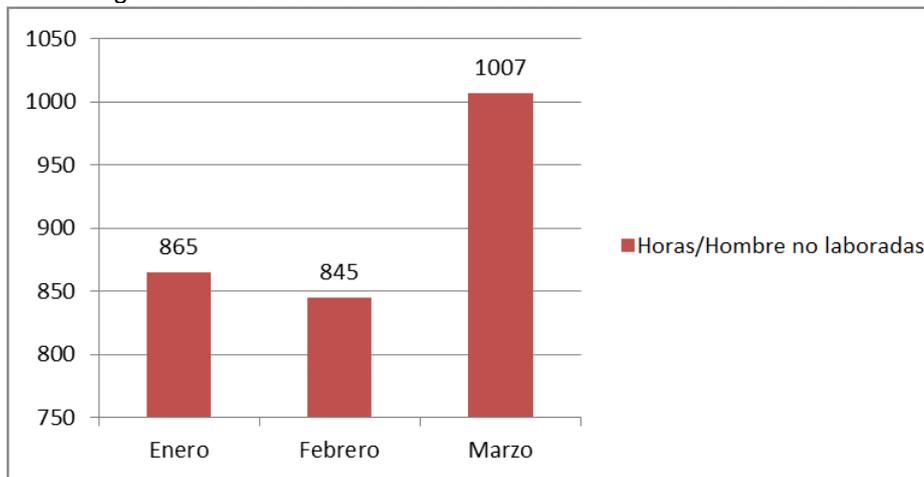
Aspecto 2	DISEÑO ORGANIZACIONAL	9 a 36	26.97	Por Mejorar
Dim 10	Remuneración	2 a 8	5.22	Por Mejorar
Dim 11	Toma de Decisiones	2 a 8	5.37	Por Mejorar
Dim 4	Estructura	2 a 8	6.55	Saludable
Dim 1	Comunicación Organizacional	3 a 12	9.83	Saludable

Aspecto 3	POTENCIAL HUMANO	11 a 44	28.40	Por Mejorar
Dim 9	Recompensa	3 a 12	6.78	Por Mejorar
Dim 6	Innovación	4 a 16	10.34	Por Mejorar
Dim 7	Liderazgo	2 a 8	5.58	Por Mejorar
Dim 3	Confort	2 a 8	5.69	Por Mejorar

Fuente: Encuesta realizada por los autores de la presente tesis

Como se muestra en la Tabla N° 1.2 la problemática del clima laboral actual del PRONIED precisa de mejoras urgentes y necesarias en determinadas dimensiones asociadas al potencial humano, seguido del diseño organizacional y la cultura organizacional. De igual forma, se pretende asociar y validar la propuesta de mejora de estímulos organizacionales con la mejora en indicadores laborales relacionados con tasa de tardanzas, ausentismo y cese laboral. A continuación se muestra deficiencias en cuanto las horas no laboradas como causa de la tardanza de los trabajadores del PRONIED por mes.

Figura 1.3 Total de horas no laboradas en PRONIED a marzo 2017



Fuente: PRONIED (2017)

Se observa en la Figura 1.3, las horas no laboradas a causa de las tardanzas por mes en la institución PRONIED durante el primer trimestre del año, las cuales son 865 horas en enero, de 845 horas en febrero y 1007 horas no laboradas en marzo, que asciende a 2717 horas no laboradas acumuladas, de un total de horas laborables mensual de 68000, este último considera a un total de 425 trabajadores en promedio que labora 8 horas diarias por 5 días útiles desde enero a marzo del periodo 2017.

A modo de consolidación del análisis anteriormente presentado sobre la problemática del Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED) se tiene la Tabla n° 1.3 para dar a conocer el análisis causa-efecto de la presente investigación, que implica señalar la problemática general, causas asociadas, propuestas específicas, herramientas a utilizar entre otros aspectos resaltantes, como los indicadores iniciales y propuestos, la metodología a utilizar y la solución, continuación:

Tabla 1.3 Análisis Causa-Efecto

Análisis Causa-Efecto								
Efecto (VD)	Indicador	Inicialmente	Implementación / Propuesta	5°.- ¿Cuáles son las Causas?		Propuestas	Herramientas / Metodologías	Solución (VI)
1°.- ¿Cuál es el problema?	2°.- ¿Cómo se mide?	3°.- ¿En cuánto estaba?	4°.- ¿Cuánto es la propuesta?	Principales	Secundarias	6°.- ¿Cuáles son las Propuestas?	7°.- ¿Qué herramientas necesito?	8°.- ¿En conclusión?
Clima laboral por mejorar en el Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED)	Mediante el uso de la Escala de Likert, con la metodología de estudio del clima laboral establecida por un organismo público.	En 80 puntos, lo que representa un clima laboral no saludable	Superior a 87 puntos de clima laboral, lo que equivale a un clima laboral saludable.	Diseño organizacional	Comunicación Toma de decisiones Estructura Remuneración	Plan de Incentivos monetarios y no monetarios	Escala de Likert Análisis causa-efecto	Establecer una propuesta basada en estímulos organizacionales que mejoren el actual clima laboral Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED)
				Potencial Humano	Confort Liderazgo Recompensa Innovación	Plan de Capacitación en habilidades duras y blandas	Escala de Likert Análisis causa-efecto Entrevistas	
				Cultura organizacional	Motivación Conflicto y cooperación Identidad	Plan de bienestar social	Escala de Likert Análisis causa-efecto Entrevistas	

Elaboración: propia

La Tabla n° 1.3 representa el resumen del análisis causa-efecto de la presente investigación lo que resulte en su profundización y desarrollo, como exposición de resultados y posterior interpretación que son mostradas en el apartado de conclusiones y recomendaciones.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema General

- ¿De qué manera es posible mejorar el clima laboral del PRONIED?

1.3.2. Problema Específico

1.3.2.1. Problema Específico 01

- ¿De qué manera la situación actual de la institución influye en los indicadores del clima laboral?

1.3.2.2. Problema Específico 02

- ¿Qué factores críticos influyen en los indicadores del clima laboral del PRONIED?

1.3.2.3. Problema Específico 03

- ¿En qué consiste la propuesta de mejora basada en Estímulos Organizacionales y cuál es su relación con la satisfacción del trabajador?

1.3.2.4. Problema Específico 04

- ¿Qué impacto tienen los resultados obtenidos de la propuesta de mejora con el clima laboral e indicadores laborales en el PRONIED?

1.4. Justificación

1.4.1. Justificación Teórica

El presente proyecto de tesis hace uso de conceptos y enfoques relacionados al marco teórico del clima organizacional, los estímulos organizacionales, las estrategias de motivación y cultura organizacional para diagnosticar, analizar y brindar como tal una propuesta que busque mejorar el clima organizacional actual del Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED).

1.4.2. Justificación Práctica

Los resultados obtenidos del presente proyecto de tesis servirán al Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED) y a otras instituciones estatales similares a buscar incrementar el nivel de satisfacción de los trabajadores mediante una propuesta basada en Estímulos Organizacionales para mejorar su clima organizacional.

1.4.3. Justificación Cuantitativa

El clima laboral del Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED) se encuentra en un nivel de 80.89 puntos, que resulta un clima por mejorar o poco favorable para los trabajadores, es decir, no satisface al trabajador en diversos aspectos que componen el concepto de clima laboral deseado, esto no solo afecta su desempeño sino que tiene repercusiones en su comportamiento y motivación, lo que conlleva a tomar acción sobre el porqué del retraso o no cumplimiento.

1.4.4. Justificación Académica

Se logra profundizar e involucrar a los profesionales de ingeniería, con un aporte conceptualmente viable dentro del clima organizacional, y que involucra su estudio en diversas instituciones y empresas en general. Dicho lo anterior, esta investigación busca ordenar y optimizar el clima laboral así como también los indicadores laborales de la institución, lo cual no limita su aplicación conceptual en otras entidades y empresas, como tal representa una contribución a la comunidad académica.

1.5. Objetivo

1.5.1. Objetivo General

Proponer una mejora en el clima laboral mediante la estrategia de estímulos organizacionales en el Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED).

1.5.2. Objetivo Específico

1.5.2.1. Objetivo específico 1

Determinar cómo la situación actual de la institución influye en los indicadores del clima laboral.

1.5.2.2. Objetivo específico 2

Determinar los factores críticos que influyen en los indicadores del clima laboral.

1.5.2.3. Objetivo específico 3

Definir la propuesta basada en Estímulos Organizacionales y su relación con la satisfacción laboral.

1.5.2.4. Objetivo específico 4

Evaluar el impacto de la propuesta basada en Estímulos Organizacionales en el clima laboral e indicadores laborales del PRONIED.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.2.1. Antecedentes nacionales

Anaya, L. & Paredes, J. (2015) efectuaron una investigación cuyo objetivo principal es mejorar el clima organizacional del área de ventas corporativas de una empresa del sector de cosméticos dedicada a la venta directa multinivel del mercado peruano, para ello se realiza un análisis de brechas de clima sobre la base de encuestas, las cuales son tomadas como entrada para luego efectuar un análisis cualitativo de mayor profundidad basado en entrevistas, de lo anterior se reconoce la existencia de una oportunidad de mejora para el área. Partiendo de ello, se diseña un plan de acción que comprende programas de capacitación y desarrollo de habilidades interpersonales, estrategias de comunicación, difusión y transferencia de conocimiento para llevarlo a cabo.

A razón de los resultados de entrada se diseñan y desarrollan programas y talleres relacionadas a las subdimensiones analizadas tales como equidad, desarrollo, reconocimiento, liderazgo, entre otras, para lograr un alto nivel de participación e involucramiento de los miembros del equipo de trabajo y sus directivos.

Finalmente, se realiza un esquema de priorización de acciones para generar el cronograma de implementación, una propuesta de costos y recomendaciones orientadas a la evaluación y medición de los resultados. Se recomienda la creación de un comité que se encargue de realizar seguimiento de manera formal de la implementación y la ejecución del plan en coordinación con el área de recursos humanos.

Perez, N. & Rivera, P. (2013) realizaron una investigación cuyo objetivo es determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013, por consiguiente se determinaron en primera instancia, el nivel de clima organizacional presentado en la institución y de igual forma se determinó el nivel de satisfacción laboral en dicho instituto, para ello se tuvo que aplicar encuestas de clima organizacional y de

satisfacción laboral de Price, adaptada al contexto peruano a un total de 107 trabajadores de dicha entidad, en las ciudades de Iquitos y Pucallpa, contestados de forma individual y en un solo momento, bajo estricta confidencialidad en su registro.

Respecto a los resultados obtenidos se muestra que existe predominio del Nivel Medio (57.9%), por tanto un adecuado clima orgnaizacional es un factor indispensable en la institución porque influye en la satisfacción laboral, se concluye que existe una vinculación causa-efecto entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana para el periodo 2013.

Flores, J. (2007) efectuó una investigación con la finalidad de aplicar los estímulos organizacionales que permitan un mejoramiento del clima organizacional y por ende incrementos en el rendimiento laboral y los niveles de productividad en la institución farmaceutica Corporación Infarmasa S.A., para tal fin se subdividió en objetivos específicos, en los cuales se busca identificar las percepciones de los trabajadores en relación al ambiente físico, desarrollar una estructura orgánica funcional y normas internas adecuadas que favorezcan el clima organizacional, identificar las relaciones y el ambiente social del trabajador, determinar cómo es el comportamiento organizacional, determinar el nivel de responsabilidad e identificación que posee el trabajador con la institución. Mediante la aplicación de un cuestionario realizado a la institución en un momento dado se recolectaron los datos necesarios para el analisis y posterior interpretación.

Los resultados de dicha investigación revelan que la percepción de los empleados con respecto al ambiente físico es el adecuado, que existe deficiencia en la comunicación, en relación a las expectativas, actitudes y aptitudes del personal. Se concluye que el personal tiene la suficiente autonomía para desarrollar su trabajo y se sienten totalmente identificados con la institución.

Finalmente, se recomienda a la institución establecer programas de higiene laboral tomando en cuenta el ambiente físico de trabajo, la aplicación de ergonomía y salud ocupacional. Por otra parte, también se recomienda establecer con mayor énfasis el trabajo en equipo en el que se considere la cooperación, la asistencia, disciplina y conflicto. Se recomienda a la institución mantener los incentivos monetarios y no monetarios al igual que promover el desarrollo del potencial creativo de cada trabajador como efectuar actividades que ayuden a mantener el clima organizacional.

2.2.2. Antecedentes Internacionales

Solorzano, L.(2015) efectuó una investigación cuyo objetivo fue diagnosticar el clima organizacional en la institución CVGAS, con objetivos específicos de determinar la calidad de vida del colaborador, definir el tipo de motivación laboral del colaborador, conocer si la evaluación del desempeño y retroalimentación se lleva a cabo en la institución y si contribuye al mejoramiento del trabajador, conocer el liderazgo de la gerencia y dirección, identificar el nivel de comunicación a todo nivel en la institución y elaborar un propuesta de mejora para el clima organizacional, para cumplir el objetivo principal, aplicando un estudio de tipo cualitativo, empleando para ello una encuesta diseñada en base a una escala de Likert con 25 ítems pertenecientes a 5 indicadores para medir el clima organizacional determinados sobre la base de las necesidades de la institución siendo estos los siguientes: calidad de vida en el trabajo, motivación laboral y satisfacción, evaluación del desempeño y retroalimentación, liderazgo y por ultimo comunicación.

De los resultados de dicha investigación se puede concluir que el clima organizacional se encuentra deficiente en la mayoría de indicadores evaluados, excepto liderazgo y calidad de vida, siendo estos los indicadores más satisfactorios y estables.

En cuanto a las recomendaciones se sugiere enfocarse en aspectos como la calidad de vida en el trabajo que mediante los equipos de trabajo y liderazgo se logre fomentar un ambiente saludable y positivo para laborar, la motivación puede ser elevada mediante actividades recreativas donde se fomente el trabajo en equipo y dar solución a posibles problemas interpersonales, se sugiere establecer un sistema de recompensas y reconocimiento que sea aplicado en forma coherente con la evaluación de desempeño, implementar una cultura de comunicación efectiva a todo nivel de la institución.

Finalmente, se recomienda que los jefes y directivos se capaciten y así adquieran nuevos conocimientos sobre la relación individuo-persona y saberla comunicar a sus colaboradores con el objeto de llegar a un acuerdo, lo que traería consigo un liderazgo renovador en la institución.

Tovar, D. (2013) llevó a cabo una investigación que tuvo el objetivo de proponer un plan de incentivos laborales como impulso motivacional para los trabajadores del departamento de recursos humanos de la institución Febeca, C.A. Para ello, se diagnostica y analiza la situación actual de las necesidades motivacionales que impiden

desarrollar el desempeño eficiente de los trabajadores y se hace uso de una encuesta que evaluó factores motivacionales y del método de observación directa aplicada a una muestra de 12 trabajadores que son los que conforman el departamento de Recursos Humanos, para finalmente plantear un plan de incentivos como impulso motivacional para los trabajadores de dicho departamento. Los resultados evidencia falencias en cuanto comunicación jefe-empleado, la poca interacción entre los trabajadores de la institución, el nivel regular de reconocimiento del buen desempeño.

Se concluye que la institución carece de estrategias motivacionales, lo cual fue determinado a través de la observación directa y de un cuestionario al evaluar los factores que pueden generar el desinterés del personal en el cumplimiento de sus labores. En respuesta a ello, se concluye que las acciones propuestas en el plan de incentivos responden a las necesidades detectadas en el análisis de los resultados obtenidos de dicha investigación.

Williams, L. (2013) elaboró una investigación cuyo objetivo es el conocer la tendencia general de la percepción del talento humano sobre el clima laboral dentro de una dependencia municipal, para lograr este cometido se aplicó una encuesta de clima organizacional a 20 empleados, la misma que se dividió en 5 dimensiones enfocadas en procesos de comportamiento organizacional, los cuales son: liderazgo, comunicación, motivación, espacio físico y trabajo en equipo, cabe destacar que estos procesos fueron elegidos sobre la base de las necesidades de la organización. Siendo el propósito del estudio detectar las fortalezas y oportunidades de mejora, a fin de ser tomadas en consideración para realizar propuestas de mejora dentro de la dependencia.

Los resultados obtenidos muestran que el clima laboral se encuentra en 46% dentro de un sistema colegiado, siendo su dimensión mejor evaluada el trabajo en equipo con un 74% y siendo la de menor puntuación la de motivación con un 17%. Se concluye que de las áreas evaluadas el personal refleja un grado regular de insatisfacción hacia el ambiente que se vive dentro de la institución, la motivación se ve seriamente afectada, con poca identificación, incertidumbre profesional, comunicación deficiente entre los distintos niveles jerárquicos de la institución, una falta de liderazgo, dada la no transmisión de los objetivos y la omisión de la información que puede ser relevante para la ejecución efectiva de las actividades y la falta de retroalimentación hacia las acciones del personal.

Finalmente, se recomienda diseñar un programa de incentivos en el cual se incluya la motivación intrínseca, en cuanto a la motivación extrínseca en cuanto a incentivos monetarios se recomienda establecer bonos de productividad, premios por óptimo desempeño, aguinaldos, entre otros. De igual forma, se recomienda implementar un modelo de reuniones para fomentar la planificación, organización y comunicación efectiva, capacitar al personal en la temática del clima organizacional, rediseñar las políticas y códigos de comportamiento, y fomentar una cultura de evaluación cada 6 meses en cuanto a su desempeño y clima laboral.

Benzaquen, S. (2012) realizó una investigación cuyo objetivo es desarrollar un sistema de incentivos dirigido al personal operativo del área de producción, con la finalidad de incrementar la productividad de la planta. Para ello, se realizó una agrupación de los productos por familias considerando aquellos que presentan los mismos procesos de producción y tiempos, haciéndoles un seguimiento individual a las 10 familias de producto establecidas, con ello determinar los estándares de tiempo de los procesos de cada familia, y así validar las metas del plan de bonificación para el personal, posterior a ello se hizo la propuesta y luego se implementó como plan piloto. Los resultados muestran que el sistema logró motivar a los empleados a ser más productivos y esforzarse más, puesto que más del 50% obtuvo bonificaciones tanto de producción como de asistencia durante ambos meses, incrementando sus remuneraciones mensuales, se alcanzó un incremento de 21% en la productividad de la planta, y todo ello a un costo 58% menor al máximo estimado.

Se concluye que el sistema de incentivos creado, dirigido al personal de la zona de producción de la institución, tuvo un impacto positivo para los empleados y la aceptación del plan por parte de los trabajadores quedó de manifiesto con los resultados alcanzados con los ingresos adicionales a su remuneración mensual.

Finalmente, se recomienda hacer una revisión de los estándares de tiempo cuando se presenten cambios en los escenarios a fin de establecer nuevas bases de medición. Se sugiere replicar el estudio en una institución de mayores dimensiones en tanto recursos gestionados, y de asignar un nuevo supervisor de producción que se encargue de las tareas adicionales originadas por la aplicación del sistema de incentivos, entre otras recomendaciones.

Batanero, J. & Sánchez, C. (2008) efectuaron una investigación con la finalidad de diseñar una propuesta de mejora para el clima organizacional de DANARANJO S.A. con base en la medición y valorización del mismo. Para ello, realiza la identificación de sus necesidades, mediante un diagnóstico basado en el método inductivo el cual consiste en un análisis ordenado de la información obtenida a través de la aplicación de una herramienta de diagnóstico, que para el caso es la encuesta propuesta por el autor Carlos Mendez en su instrumento IMCOC (Instrumento de medición del Clima Organizacional en Colombia).

Los resultados obtenidos muestran que el factor de mayor influencia en los resultados negativos de algunas variables del clima organizacional fueron la motivación y la falta de reconocimiento de la institución a través de los directivos y jefes, hacia los empleados. La percepción del clima de trabajo de la institución a nivel general se mantiene en un término medio, esto es, regular. Los trabajadores expresen sentirse inconformes con la falta de reconocimiento de parte de la institución. Se concluye que la propuesta de mejora se encamina a fortalecer las debilidades encontradas en reconocimiento y motivación. Estas a su vez deben complementar con capacitación y promoción de los empleados.

Finalmente, se recomienda que la gerencia general debe hacer la solicitud al área del talento humano, de ejecutar actividades de desarrollo, promoción, capacitación y motivación, dado que actualmente el enfoque se dirige a actividades operativas. Se recomienda asumir nuevos estilos de dirección encaminados a fortalecer la comunicación con el trabajador, así promover la participación y de esta manera fomentar la motivación general del personal.

2.2. Necesidades humanas y organización

La consideración de la persona como centro de reflexión en una organización, más allá del colectivo, se efectúa a finales del siglo XIX y a principios del siglo XX, como lo señala Sarries, L. & Casares, E. (2008) a confluencia de dos factores. El primer factor en relación al desarrollo de dos ciencias nuevas, la psicología y la sociología, que buscan dar una explicación científica del comportamiento humano desde una perspectiva individual o social. Y, el segundo factor, hace referencia a la necesidad que experimentan las instituciones de contar con trabajadores más productivos.

Es a partir de los años ochenta que se conocen estudios sobre el cansancio y la productividad. Por ende, en un primer momento como lo señalan los autores el tema de reflexión se centró en la fatiga y en las causas de la misma. La fatiga se consideraba como mero desgaste de la energía física que presentaba el trabajador en su puesto de trabajo. No obstante, los psicólogos y sociólogos señalan a otros factores y observan que el cansancio y la apatía en el trabajo no responden solamente a una curva de desgaste físico sino que son consecuencia de factores físicos, psicológicos y sociales según lo señalan Sarries, L. & Casares, E. (2008). Lo que se convierten en necesidades a satisfacer acorde a expectativas y de forma sostenible en el tiempo, es entonces que las necesidades humanas deben ser comprendidas y de cómo estas actúan sobre el comportamiento de una persona en un organización. Estas necesidades pueden dividirse en dos grandes grupos respaldadas por las corrientes previamente desarrolladas en cuanto la temática de las necesidades humanas proporcionada por la postura de Maslow como base teórica, dado el planteamiento hecho por la autora Palomo, M. (2010), a saber:

- Necesidades básicas o fisiológicas
- Necesidades superiores

Las necesidades básicas, una vez satisfechas dejan de actuar sobre el comportamiento, y según las formulaciones de las teorías de Herzberg, Lawler y Porter, entre otros, son las causantes de los sentimientos de insatisfacción de los trabajadores.

Por otra parte, las necesidades superiores, una vez satisfechas, no dejan de actuar sobre el comportamiento, sino que incrementan su influencia sobre la misma. Estas necesidades son las causantes de los sentimientos de satisfacción o insatisfacción en el trabajo.

Ahora bien, las necesidades básicas o superiores difieren de persona a persona, es decir, están supeditadas a experiencias personales, a los ambientes socioeconómicos, culturales y educativos en los que se desenvuelva la persona.

- Satisfacción en el trabajo: entendido en el sentido del sentimiento producido cuando la persona logra o alcanza sus objetivos.
- Insatisfacción en el trabajo: entendido en el sentido del sentimiento producido cuando la persona no logra o alcanza sus objetivos, sea porque al recompensa obtenida no se corresponde con el esfuerzo realizado o cuando dicha recompensa no le permite satisfacer sus necesidades sean básicas o superiores.
- Motivación: si un motivo es una variable que da lugar a una determinada conducta, se puede definir como el conjunto de variables que dan lugar a un comportamiento determinado.
- Expectativas: se corresponden con los deseos que la persona tiene de lograr lo que anhela en función de la conducta que lleve a cabo.
- Valencia: valor que tiene una recompensa para la persona.
- Recompensas: se refiere a lo que la persona recibe de la organización a cambio de su esfuerzo. Siendo positivas, si premian el comportamiento del trabajador. O, si es negativa, empleadas para castigar el comportamiento del trabajador.

Demostrado que son más los factores que determinan la productividad y el bienestar de una persona en una organización, ya que a lo largo del tiempo estos aspectos han sido estudiados por diversos autores y presentada en cuantiosas investigaciones, se precisa el determinar cuáles son los estímulos organizacionales que no solo promuevan el óptimo desempeño sino el bienestar del trabajador en la organización.

2.3. La Motivación

La motivación para Abraham Maslow (1954) puede ser definida como deseo, anhelo, voluntad, ansia o carencia que está por diferentes niveles, cuya base jerárquica de necesidad varía en función al grado de potencia del deseo o anhelo. Esta definición llevada al campo o ámbito laboral puede ser definida dada la definición provista por Romero, D. (2005), como el proceso mediante el cual un trabajador, impulsado por fuerzas internas o externas, inicia, dirige y mantiene un comportamiento orientado a alcanzar determinados incentivos que le permiten la satisfacción de sus necesidades, mientras simultáneamente intenta de alcanzar los objetivos de la organización.

2.3.1. Tipos de motivación

Según este mismo autor Romero, D. (2005) la motivación puede tipificarse como:

- Motivación extrínseca: es originada por las expectativas de obtener recompensas o evitar sanciones de acuerdo a un comportamiento deseado o no deseado por parte de la organización, respectivamente.
- Motivación intrínseca: es propio de la persona al experimentar un auto-gratificación derivada de la propia ejecución del comportamiento.
- Motivación positiva: es un proceso a través del cual la persona inicia, sostiene y direcciona su comportamiento hacia la obtención de una recompensa o motivación intrínseca o extrínseca.
- Motivación negativa: es un proceso a través del cual la persona inicia, sostiene y direcciona su comportamiento, con la expectativa de evitar una consecuencia perjudicial o desagradable.

2.3.2. Principales teorías de la motivación

Para comprender con mayor detalle lo señalado por los autores, se precisan los conceptos y evolución de los mismos a lo largo del tiempo, para ello se presenta lo compilado por Benzaquen, S. (2012), presentado a continuación:

Tabla 2.1 Evolución conceptual de la motivación

Año	Autor(es)	Motivación
1954	Maslow	La Teoría de la Jerarquía de necesidades, menciona que la motivación para actuar se deriva de cinco fuerzas internas o necesidades, estas necesidades se distribuyen en una pirámide según la importancia e influencia en el comportamiento: de autorrealización, estima, sociales, de seguridad, fisiológicas.
1959	Herzberg	La Teoría de los factores de Herzberg se basa en el ambiente externo y en el trabajo del individuo, se considera que la satisfacción laboral depende de las actividades motivadoras del cargo (logro, avance, crecimiento) y se denomina factores higiénicos, asociados a las políticas de empresa, condiciones físicas, los salarios, la supervisión y ambientales del trabajo, a los factores que solo sirven para prevenir la insatisfacción.
1951,1961	McClelland	La Teoría de las tres necesidades sostiene que la motivación laboral está en función a tres necesidades que pueden afectar el rendimiento laboral de los trabajadores: necesidades de logro, necesidades de poder y necesidades de afiliación, dado ello la organización puede ejercer influencia sobre la conducta del trabajador.
1960	McGregor	La Teoría X-Y de McGregor contrapone dos teorías sobre la condición humana: la teoría X, que es la visión pesimista del ser humano en relación al rechazo al trabajo. La Teoría Y es la visión optimista del ser humano, plantea que el trabajo sí resulta agradable a la persona y tiene predisposición para asumir responsabilidades, tomar decisiones y autonomía.
1964	Vroom	La Teoría de las Expectativas presenta el concepto de "valencia" que significa el valor que para la persona

		tiene el resultado de su acción, en cuyo caso una valencia positiva representará un deseo por lograr una meta y de ser negativa representará el deseo por evitar un determinado resultado final, también a ello se le debe considerar las expectativas del individuo, entendida como la probabilidad que percibe el trabajador del logro de sus metas.
1963,1965	Adams	La Teoría de la Equidad de Adams se basa en el supuesto de que un factor central para la motivación laboral es la evaluación individual en relación a equidad y la justicia de la recompensa otorgada. Se menciona que cada persona compara subjetivamente lo que recibe por su labor con lo que otros en situaciones similares obtienen por las suyas.
1968,1969	Locke	La Teoría de las Metas de Locke se basa en el proceso de establecer metas, es decir, la intención de alcanzar una meta es un elemento central de la motivación del trabajo.
1969,1972	Alderfer	La Teoría ERC de Alderfer resulta en la adaptación de la Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, de donde se simplifica de cinco a tres necesidades, a saber: necesidad de existencia, necesidades de relación y necesidades de crecimiento.

Fuente: Benzaquen, S. (2012)

2.4. Estímulos organizacionales

2.4.1. Incentivos

El incentivo o estímulo puede ser definido como una fuerza motivadora, que dispone a la persona a una mayor actividad o eficiencia. Los incentivos se proponen estimular a los trabajadores a que observen una conducta determinada, que normalmente va encaminada a obtener los objetivos organizacionales deseados, según lo menciona Puchol, L. (2012).

Por tanto, los estímulos organizacionales son las acciones estratégicas de carácter tangible que están orientadas a mejorar el clima laboral de una organización, y constituyen la propuesta de mejora en la presente investigación, dicha propuesta está constituida por un plan de incentivos definido, y programas de reconocimiento, que a su vez se dividen en subprogramas, los cuales están orientados al reconocimiento y a la excelencia, éstos están enfocados a todo miembro que compone la entidad, y finalmente, al liderazgo participativo y eficaz enfocado a posiciones estratégicas de la organización

Los estímulos organizacionales propuestos están acordes o en función a las normativas, prohibiciones y restricciones las cuales forman parte de los estatutos y políticas del Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED).

2.4.2. Sistema de Estímulos

Según lo sostiene Caso Neira (citado por Benzaquen, S. 2012) un incentivo es una parte variable del salario o un reconocimiento que premia un resultado superior al exigible, por lo que al recompensar los logros y la dedicación al trabajo mediante incentivos, se logra estimular el comportamiento de los trabajadores de la organización, que redundará en un beneficio mutuo, es decir, para el trabajador y la organización.

El sistema de estímulos o incentivos pueden ser entendidos como campañas sistemáticas dirigidas a los trabajadores para que sean capaces de mantener su comportamiento para el cumplimiento de un objetivo. Como tales, los programas de incentivos pueden ser fundamentalmente de naturaleza motivadora, con un objetivo central en el participante individual o grupal.

De igual forma Benzaquen, S. (2012) señala que diversos autores definen los sistemas de incentivos como un conjunto de estímulos que satisfacen las expectativas y necesidades de los trabajadores para mejorar sus remuneraciones y niveles de motivación en concordancia a las políticas y estrategias de la organización. Para que el sistema de estímulos o incentivos funcione debe ser diseñado, desarrollado e implementado como un sistema integrado, esto es, en función a la situación y las necesidades de la organización, y cuya efectividad y sostenibilidad depende de los líderes, quienes deben confiar sinceramente en dicho sistema para garantizar su éxito.

2.4.3. Incentivos monetarios

Los incentivos monetarios o también denominados de tipo económico son pagos que efectúa la organización como un adicional o complemento a la remuneración percibida por el trabajador, con la finalidad de alcanzar objetivos determinados. Como tal, existen algunos ejemplos que son utilizados por las organizaciones para recompensar a su personal, tal como lo señala Benzaquen, S. (2012), a saber:

- Pago a destajo o por unidades de producción; se recibe una remuneración estándar por cada unidad producida, se encuentra directamente relacionada al rendimiento, de fácil cálculo y comprensión para el trabajador, pero puede presentar inconvenientes al excederse los niveles promedio de producción, dado que se rechaza normal el exceso de trabajo que pueda presentar fallas y discrepancias, que no aceptará o reconocerá fácilmente el trabajador.
- Pago de producción por hora, pago que se recibe por el cumplimiento de un tiempo estándar para efectuar una actividad, se recompensa con un extra al salario bases, en la medida en que su producción supere el nivel estándar por hora. Este tipo de incentivo monetario puede presentar inconvenientes en la medida que el trabajador priorice acabar más rápido su labor no manteniendo la calidad del producto por lograr el ingreso adicional.

- Bono de producción, el cual hace referencia a un incentivo monetario que supone el pago del excedente a la remuneración base en la medida que se logre cumplir con los niveles de producción deseados, el trabajador es consciente de que a mayor trabajo realizado recibirá como contraparte mayor bonificación.

Por su parte el autor Puchol, L. (2012) menciona de igual forma que los incentivos monetarios se denominan también de tipo económico, y hacen referencia a la recompensa en dinero que será entregada a los trabajadores, y que esta puede establecer a cualquier nivel jerárquico, es decir, dentro de todos los niveles retributivos.

2.4.4. Incentivos no monetarios

Los incentivos no monetarios pueden ser fuertes motivadores para recompensar o reconocer el esfuerzo extra que realizan los trabajadores, contribuye a su moral y refuerza su desarrollo. Acorde a lo señalado por Benzaquen, S. (2012) se trata de programas de reconocimiento, entrega de certificados, diplomas, coadyuvar a su mayor autonomía, aumentar su nivel de responsabilidad, y demás estímulos que aportan a su calidad de vida como trabajador de la organización. Y, según señala este autor los incentivos no monetarios están relacionados con un elemento fundamental de la motivación como lo es la retroalimentación, una conducta que es premiada, tiende a repetirse.

Según Puchol, L. (2012) se denomina así a las recompensas de contenido no monetario, por ejemplo, viajes de incentivo, sistema de bonos para trabajadores en alimentación, vacaciones, viajes, prestaciones en salud, entre otros.

En la realidad actual de toda organización opta por el desarrollo de uno de estos dos grandes grupos de incentivos o la combinación de los mismos, cuya aprobación dependerá del departamento de recursos humanos, gerencial general y cada jefatura involucrada. Para el caso del Programa Nacional de Infraestructura Educativa al ser una entidad pública se adoptarán estímulos organizacionales acorde a lo permitido en su sector.

2.5. La satisfacción laboral

Según Lutans (citado por Quispe, N., 2015) La satisfacción laboral es de vital interés en el ámbito organizacional y guarda estrecha relación con el clima laboral en el que la persona se desenvuelve, en ese sentido la satisfacción laboral puede definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, tal actitud se encuentra basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla en su propia actividad. Es entendido a su vez, como el grado en el cual un trabajador se identifica con una organización en particular, con sus objetivos institucionales y desea permanecer en aquella como un miembro.

Por su parte, Locke (citado por Quispe, N., 2015) proporciona una definición completa de la satisfacción laboral como una condición que incluye reacciones a actitudes cognitivas, afectivas y evaluativas y establece lo que sería un estado emocional agradable o positivo que surge producto de la evaluación del trabajo o la experiencia laboral de una persona.

El autor Lutans (citado por Quispe, N., 2015) sostiene que la satisfacción laboral es el resultado de la percepción de los trabajadores de lo bien que su trabajo proporciona lo que ellos consideran importante. A su vez el dicho autor considera que existen factores que influyen en la satisfacción laboral, tales como: el trabajo en sí mismo, la remuneración, oportunidades de promoción, la supervisión en el trabajador, y grupo de trabajo al que pertenece.

Por su parte, Alles, M. (citado por Quispe, N., 2015) afirma que la satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables en base al cual los empleados consideran su trabajo.

En la presente investigación se buscará determinar como parte de uno de los objetivos de dicho estudio, la relación que existe entre la satisfacción laboral y su relación con la propuesta de mejora basada en estímulos organizacionales mediante el uso de herramientas estadísticas para su validación.

2.6. El Clima laboral

El concepto de clima organizacional o clima laboral es un concepto tomado del clima en el sentido figurado, es decir, del clima meteorológico para denotar el tiempo que hace o predominancia en una zona, por tanto se puede inferir que dentro de una organización pueden coexistir climas distintos, según los departamentos o áreas funcionales dentro de la misma organización. El significado adaptado al ámbito organizacional presente similares connotaciones e integra un conjunto de características objetivas y subjetivas que perduran en el tiempo, identificables y que a su vez las diferencian de otras organizaciones según lo señalan los autores Gan, F. & Berbel, G. (2007), dichas características hacen referencia a:

- Estilos de dirección y liderazgo
- Normas y procedimientos
- Condiciones de infraestructura y de seguridad
- Políticas de la organización (monetarias y no monetarias)
- Tipos de comunicación formal e informal
- Percepciones de los trabajadores
- Dimensiones de la gestión y la participación de la organización

Los autores mencionan que el concepto de clima laboral u organizacional hoy en día es proyectado sobre la base de diversas dimensiones y enfoques, los cuales se menciona a continuación:

1. La valoración respecto de las condiciones físicas y ambientales donde se realiza el trabajo dentro de la organización. Esto, guarda estrecha relación con las normativas dadas por entidades estatales y organismos a nivel internacional en cuanto prevención de seguridad, salud ocupacional y riesgos laborales.
2. Las percepciones compartidas por los trabajadores de una organización respecto del trabajo, y por ende las relaciones interpersonales que se dan lugar en torno al mismo, en el que hace entender al clima laboral como las percepciones de los trabajadores de la organización acerca del trabajo y lo que este significa para ellos.

3. Las diversas regulaciones estructurales, formales y normativas que afectan al trabajo, es decir, el clima organizacional condicionado a elementos como: la estructura, el tamaño de la organización, los procesos de trabajo, los estilos de dirección, la comunicación, la tecnología, entre otros.
4. Los elementos que facilitan o dificultan la identificación de cada persona con su labor, al cual se le puede denominar satisfacción laboral, presenta elementos de clara relación con el clima organizacional.

2.6.1. Evolución del clima laboral

Para comprender con mayor detalle lo señalado por los autores, se precisan los conceptos y evolución de los mismos a lo largo del tiempo, para ello se presenta lo compilando por Uribe, J. (2014) quien menciona lo siguiente, a saber:

Uribe, J. (2014) señala que el estudio del clima organizacional se ha desarrollado desde mediados del Siglo XX, durante el cual se han generado diversas investigaciones, definiciones, métodos e instrumentos para cuantificarla, conocer sus implicancias e importancia y a su vez la forma que debe ser promovida. El autor recopila conceptualizaciones de mayor aceptación respecto del clima organizacional, las cuales se agrupan en una cronología presentada a continuación:

Tabla 2.2 Evolución conceptual del clima laboral

Año	Autor(es)	Clima Organizacional
1964	Forehand y Grimer	Conjunto de características percibidas por los trabajadores para describir a una organización y distinguirla de otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización
1968	Tagiuri y Litwin	Resultado de un conjunto de interpretaciones que realizan los miembros de una organización y que impactan en sus actitudes y motivación
1970	Campbell, Dunnette, Lawler y Weick	Conjunto de atributos específicos que pueden ser inducidos de la forma en que la organización acuerda con sus miembros
1974	Hellriegel	Conjunto de atributos percibidos de una organización o

		sus subsistemas o ambos, que pueden ser inducidos de forma que la organización sea acorde con sus miembros o el entorno
1981	DeCottis y Koys	Fenómeno multidimensional y descriptivo de la naturaleza de las experiencias individuales dentro de una organización con respecto a sus fortalezas internas y externas, sus miembros, sus características, entre otras.
1983	Schneider y Reichers	Descripciones individuales del marco social o contextual de la organización de la cual forman parte los trabajadores. El clima organizacional corresponde a las percepciones compartidas de aspectos tales como políticas, prácticas y procedimientos organizacionales formales e informales.
1996	Silva	Atributo del individuo, estructura perceptual y cognitiva de la situación organizacional que los individuos viven de modo común, formando su propia percepción de lo que les rodea, y a partir de ello estructuran sus actitudes y conductas. El clima pertenece a los individuos y es una percepción sumaria del ambiente.
2006	García	Desde una perspectiva estructural: es un conjunto de características que describen a una organización, las cuales tienen una distinción propia, tienen estabilidad relativa en el tiempo e influyen el trabajadora. Desde una perspectiva individual: se define a partir de los significados percibidos que los individuos atribuyen a las características particulares del contexto de trabajo. Desde la perspectiva interaccionista: es el conjunto de las interacciones sociales en el trabajo que permiten a los trabajadores tener una comprensión del significado del contexto del trabajo

Fuente: Uribe, J. (2014)

De lo anterior señalado, respecto de los conceptos o definiciones en relación al clima laboral, el autor menciona que existen tres etapas en la evolución del concepto de clima laboral, presentadas de la publicación realizada por los autores Reichers y Schneider en 1990, a saber:

- Etapa de introducción y conceptualización: Los orígenes del clima organizacional datan de la década del treinta de estudios iniciales de Lewin, Lippitt y White, no obstante en la década de los sesenta se efectúan las primeras definiciones de clima organizacional y a su vez establecen instrumentos de medición, lo cual empieza a intensificarse en la década de 1970.
- Etapa de evolución y desarrollo del constructo teórico: Durante la década de los setentas se realizaron las primeras revisiones críticas al concepto, desarrollándose revisiones sistémicas a la literatura y la delimitación conceptual entre el clima organizacional y otras variables como la satisfacción laboral.
- Etapa de Consolidación y acuerdo: desarrollada en la década de los ochenta, se evidencian incremento de estudios y revisiones centradas en el estado del arte, las investigaciones empiezan a efectuarse en torno a la búsqueda de variables asociadas al clima organizacional.

De esta manera se observa que los cambios a nivel conceptual que ha sufrido el clima organizacional, han contribuido a su mejor constructo teórico, al perfeccionamiento de técnicas y herramientas para su medición, como el establecimiento de nuevos enfoques y asociación a otras variables que subyacen o se circunscriben al clima organizacional. Por tanto, se da paso a la mención realizada por los siguientes autores a modo de sintetizar estos cambios percibidos.

Chiang, M. Martin, J. & Nuñez, A. (2010) conciben al clima organizacional como un concepto que ha ido evolucionando, en el que actualmente la tendencia es describir el clima organizacional existente en las instituciones, en función de un determinado número de dimensiones según las cuales se puede caracterizar el clima organizacional. Esto implica que no es posible encasillar el clima organizacional de una institución en una clasificación pre-establecida puesto que cada organización es diferente, al estar constituidas por personas distintas entre sí.

Por otra parte, el siguiente autor conceptualiza al clima organizacional luego de dar estudio a conceptos previos y sobre la base de ello, establece su propio enfoque y a su vez establece la asociatividad con otras variables y presenta de igual manera las dimensiones para su medición.

Bordas, M. (2016) para dicha autora el clima organizacional se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus trabajadores, por ende al desempeño de la organización. Puede ser percibido y descrito por los trabajadores de la organización y por tanto, medido desde el punto enfoque operativo mediante el estudio de las percepciones y descripciones, o través de la observación y otras medidas objetivas. El clima laboral puede cambiar, en función a los miembros y en mayor medida por los líderes de la organización, quienes son los principales agentes de cambio.

Dada los hallazgos e investigaciones respecto del clima organizacional se contempla el hecho de relaciones existentes entre el clima organizacional y conceptos de cultura organizacional, satisfacción laboral y compromiso en el trabajo, éstos aspectos son señalados por Bordas, M. (2016), a continuación:

- Los valores: se encuentran asociados a la cultura organizacional, representan creencias duraderas de que un modo específico de conducta es preferible, personal y socialmente a su opuesto.
- Las percepciones: se encuentran relacionadas con el clima organizacional, se originan de un proceso cognitivo que permite conocer e interpretar el entorno físico y social a partir de un conjunto de estímulos que la persona recibe debido a los sentidos y que los selecciona en función de sus valores e intereses.
- Las actitudes: se encuentran asociadas con la satisfacción laboral o el compromiso en el trabajo, son el resultado emocional de las percepciones de los trabajadores de la organización e incluyen una predisposición a actuar de una manera específica, por ello permite predecir el comportamiento de las personas y por ende, son susceptibles de ser promovidas o inhibidas.

Por otra parte, la autora menciona que existen numerosas propuestas en cuanto a dimensiones para analizar o diagnosticar a lo largo de la evolución del concepto de clima laboral, y cita a los siguientes autores, a saber: Litwing y Stringer (1968), Campbell (1970), Pritchard y Karasick (1973), Moos e tal (1974), Likert (1976), y Decottis(1991). No obstante, la autora propone 8 dimensiones principales del clima laboral en las que incluye los conceptos relacionados al clima organizacional para analizarlo o diagnosticarlo, a continuación son expresados:

1. Autonomía: el nivel o grado en el que los trabajadores de la organización perciben que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin tener que consultar cada acción a realizar a sus superiores, lo cual conlleva a que los trabajadores sean autosuficientes.
2. Cooperación y apoyo: el nivel o grado en que los trabajadores perciben que existe un buen ambiente de compañerismo, cordialidad y apoyo a su desarrollo en la organización.
3. Reconocimiento: el nivel o grado en que los trabajadores de la organización perciben un reconocimiento adecuado a su trabajo y su contribución a la organización.
4. Organización y estructura: el grado en que los trabajadores perciben que los procesos de trabajo están bien organizados y coordinados, son claros y eficientes, sin demasiada burocracia.
5. Innovación: el nivel en que los trabajadores perciben que existe receptividad para expresar e implantar nuevas ideas, métodos y procedimientos y en general, para la creatividad y el cambio, aceptando los riesgos que de ello se deriven.
6. Transparencia y equidad: el nivel en que los trabajadores de la organización perciben que las prácticas y políticas organizacionales son claras, equitativas y no arbitrarias, especialmente en cuanto a valoración del desempeño y oportunidades de promoción.
7. Motivación: nivel o grado en que los trabajadores perciben que en la organización se da énfasis y se motiva el buen desempeño y la producción esperada, generándose la implicación y compromiso con la actividad efectuada.
8. Liderazgo: modo en que los trabajadores perciben a la dirección y a los líderes, su comportamiento, así como su estilo de relación con el resto de los trabajadores de la organización.

Con la finalidad de esclarecer lo que hoy en día se debe entender por clima organizacional o laboral se propone la síntesis efectuada por Gan, F. & Berbel, G. (2007), a seguir:

- El clima organizacional es un reflejo nítido de la vida de una organización.
- El clima es un concepto dinámico que se transforma en función de las situaciones organizacionales y de las percepciones que las personas tienen de dichas situaciones.
- El clima como atmósfera psicológica colectiva, contribuye a comprender la vida laboral dentro de las organizaciones y a explicar las reacciones de los grupos, esto es, su conducta, actitudes y sentimientos ante las rutinas, las reglas o normativas, políticas organizacionales, entre otros.
- El clima afecta directamente el grado de compromiso e identificación de los trabajadores de la organización con ésta. Una organización con un buen clima organizacional tiene mayores posibilidades de obtener un nivel significativo de identificación con los trabajadores que la conforman.
- El clima recibe el impacto de los comportamientos y actitudes de los trabajadores de la organización.
- El clima organizacional es afectado por variables estructurales, tales como el estilo de dirección, políticas, planes de gestión, contrataciones, cese laboral, entre otros.
- El clima visto desde dos enfoques. El enfoque dimensional: clima visto como percepción multidimensional, dada la variedad de percepciones, por la variabilidad de las distintas áreas de una organización. El enfoque tipológico: clima entendido como configuración total, integrado por distintas propiedades, no obstante con la existencia de un macroclima global de la organización, y la inercia de este.
- La percepción de bienestar y satisfacción laboral es una de las variables más importantes en la construcción del clima, y afecta la comunicación, la toma de decisiones, la motivación, entre otros.
- El clima está formado por las interacciones entre los trabajadores en el núcleo de grupos formales e informales dentro de la organización. Dada la diversidad de

situaciones, se habla no de un único clima laboral, sino de climas, de carácter diverso y coexistentes en una organización.

- En relación con el concepto de programa de desarrollo del factor humano: el clima organizacional se superpone a otros programas de desarrollo: de cultura organizacional, comunicación, satisfacción laboral, motivación.

Por su parte la Dirección General de Salud de las Personas, perteneciente a la Dirección de Calidad del Ministerio de Salud ha desarrollado un documento técnico que hace referencia a la metodología para el estudio del clima organizacional o laboral mediante el RM N° 468-2011/MINSA, en el cual se establecen once dimensiones que son validadas por juicio de expertos representado por la Unidad de Recursos Humanos del PRONIED y que permiten el diagnóstico del clima laboral, mostrado en la presente investigación. Las dimensiones pertenecientes al diagnóstico del clima laboral consideradas en un inicio por el MINSA (2011) se presentan a continuación:

- Comunicación: basada en las redes de comunicación que existen dentro de la institución así como la facilidad que tienen los trabajadores de dar a conocer sus quejas, sugerencias u observaciones ante la dirección
- Conflicto y cooperación: hace referencia al nivel de colaboración que se observa entre los trabajadores en el ejercicio de sus funciones y en los apoyos materiales y humanos que estos requieran por parte de la institución.
- Confort: se denomina así a los esfuerzos que efectúa la Dirección para crear un ambiente físico sano y agradable para los trabajadores que la laboran en dicha institución.
- Estructura organizacional: hace referencia a la percepción que tienen los trabajadores de la institución acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en la ejecución de sus labores.
- Identidad: definido como el sentimiento de pertenencia a la institución, que resulta en un elemento importante y vital dentro del grupo de trabajo. Hace referencia a compartir los objetivos personales con los de la organización.

- Innovación: hace referencia a la dimensión que cubre la voluntad de la institución de experimentar nuevas actividades, programas, roles y de cambiar la forma de hacerlas.
- Liderazgo: se le denomina a la influencia ejercida por determinadas personas, en especial aquellos que ocupan cargos de responsabilidad en la institución, y que ejercen dicha influencia en el comportamiento de otros para lograr resultados.
- Motivación: se refiere a las condiciones que llevan a los trabajadores a realizar sus funciones con mayor o menor grado de intensidad dentro la institución.
- Recompensa: se le denomina a la manera como la institución utiliza más el premio que el castigo, que busque incentivar al trabajador a realizar bien sus funciones y de no realizarlas adecuadamente se le impulse a mejorar en el mediano plazo.
- Remuneración: dimensión que se apoya en la forma en que se compensa económicamente a los trabajadores de la institución.
- Toma de decisiones: dimensión que evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en la institución, de igual forma se considera el grado de delegación que tiene la organización entre los niveles jerárquicos.

De esta manera, las once dimensiones abarcan un diagnóstico integral de la situación del clima laboral para una entidad pública de salud, sin embargo su uso y aplicación no debe limitarse a solo una entidad de este rubro, ya que dichas dimensiones o aspectos son comunes a toda institución o empresa, a su vez que la metodología de evaluación del clima laboral es coherente con la realidad de otras entidades públicas, en tanto su alcance y organización. Se debe tomar en consideración que su aplicabilidad se acepta si es abordada por expertos o especialistas de la propia entidad a la cual se pretenda aplicar, lo cual garantizará una alta probabilidad de éxito en dicho estudio. Finalmente, debe considerarse que dentro de la información existente a la fecha resulte en uno de los pocos estudios técnicos relacionados al clima laboral en entidades públicas como parte de la gestión de la calidad a fin de mejorar el clima organizacional.

2.6.2. Orientaciones metodológicas para el diagnóstico

Para el adecuado diagnóstico del clima laboral, al igual que en otros estudios de tipo social es aceptado que su validación sea abordada por juicio de expertos de la entidad en la cual se presenta efectuar dicho estudio, los que validarán la metodología, instrumentos y esto brindará la confiabilidad necesaria permitiendo la planeación y articulación efectiva de todos aquellos aspectos que giren en torno al diagnóstico del clima laboral en un contexto laboral, según lo expuesto por la entidad gubernamental del Departamento Administrativo de la Función Pública denominado (DAFP) perteneciente a la República de Colombia, la cual también considera que existen varias formas de realizar un diagnóstico de esta naturaleza se pueden utilizar metodologías de dinámicas grupales, entrevistas o comúnmente encuestas, que es una técnica generalizada y comúnmente aceptada que presenta ventajas, a saber:

- Permite gran cobertura.
- Permite la comparación entre grupos poblacionales o muestrales.
- Permite el tratamiento estadístico que el equipo investigador considere pertinente.

De igual forma, se hace relevante resaltar que determinar y definir las variables o dimensiones que se van a medir con el instrumento o encuesta, la unidad de contenido, la claridad y la precisión son condiciones a evaluar por los expertos al momento de realizar el estudio para brindar la profundidad deseada y lograr los objetivos planteados al proponerse mejorar el clima laboral, según lo menciona DAFP, (2001)

En lo concerniente a la presente investigación se toman como referencias teóricas y prácticas de las metodologías, procedimientos e instrumentos expuestos por el Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia y el Ministerio de Salud del Perú, este último revalida los conceptos teóricos expuestos por dicha entidad extranjera al tomarlos en consideración o como referencia al efectuar el documento técnico: metodología del estudio del clima laboral que a la fecha está vigente según resoluciones ministeriales.

2.6.3. Fases del Estudio del Clima Laboral

El estudio del clima laboral del Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED) está basado en el documento técnico: Metodología para el estudio del Clima Organizacional elaborado por el MINSA, (2011), el cual es tomado en consideración según lo señalado en sus objetivos y alcance, siendo adaptados o adecuados a la necesidad de la realidad de la entidad asociada al presente estudio. Dicho estudio laboral es tomado en un primer momento de la presente investigación con la finalidad de conocer la situación actual del PRONIED, y posteriormente en un segundo momento de la investigación para determinar el impacto de la propuesta de mejora basada en Estímulos Organizacionales.

2.6.3.1. Fase de alineamiento institucional

Se precisa del compromiso de la Alta Dirección y jefaturas conexas del PRONIED para con el estudio de su clima laboral, y como tal la entidad debe tener profundo conocimiento de su importancia y realización. Finalmente, se elabora el instrumento para dicho fin.

2.6.3.2. Fase de sensibilización

Se definen los conceptos de medición, para luego establecer la campaña de publicidad y comunicación interna en la entidad como en cada una de las áreas correspondientes al Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED).

2.6.3.3. Fase de medición

Se lleva a cabo la convocatoria del personal, previo a ello se debe la sensibilización previa a la aplicación del cuestionario del clima laboral. Se establece la metodología de medición, en función al documento técnico: metodología para el estudio del clima laboral en específico. Se definen y difunden las normativas en cuanto el anonimato y confidencialidad de la información suministrada por los trabajadores.

2.6.3.4. Fase de análisis y entrega de los resultados

El resultado obtenido del estudio del clima laboral debe ser entregado inmediatamente después de su evaluación. Dicho análisis debe ser realizado a profundidad cuantitativa y debe permitir la toma de decisiones, sobre la base del cruce de variables y estadística descriptiva mostrada. Los resultados deben ser entregados a la Alta Dirección y jefes responsables de cada división en el PRONIED.

2.6.3.5. Fase de acciones de mejora

Es en esta fase donde se desarrollan los planes de acción y mejoramiento continuo del clima laboral en los diferentes procesos que son percibidos como una debilidad o amenaza. Se busca articular los resultados del mejoramiento de clima laboral con los indicadores estratégicos de la organización.

Al finalizar esta fase se obtiene como resultado una propuesta de mejora, que para los fines de la presente investigación, resulta en una propuesta basada en estímulos organizacionales que permitan de esta manera fortalecer el desarrollo del clima laboral del PRONIED.

2.7. Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED)

El Programa Nacional de Infraestructura Educativa denominado (PRONIED) es un programa dependiente del Viceministerio de Gestión Institucional del Ministerio de Educación, cuya misión u objetivo es ampliar, mejorar, sustituir, rehabilitar y construir infraestructura educativa pública de Educación básica y Educación Superior Pedagógica, Tecnológica y Técnico-productiva, lo que incluye el mantenimiento y equipamiento de la misma según lo señala PRONIED (2017). Tiene una vigencia de 07 años, según lo dispuesto por el Decreto Supremo N° 004-2014-MINEDU, asumiendo de esta manera proyectos que han estado a cargo de la Dirección General de Infraestructura Educativa, denominada DIGEIE, anteriormente conocida como OINFE ambas pertenecientes el Ministerio de Educación.

Es a través del PRONIED que se ejecuta el Plan de Infraestructura Educativa que incluye acciones tales como: identificación, ejecución y supervisión de actividades y proyectos de inversión pública para infraestructura educativa en todos los niveles y modalidades de educación; básica, superior, tecnología y técnico-productiva. Así también, tiene la función de promover la participación del sector privado y de la sociedad civil en el financiamiento, ejecución de infraestructura, gestión, mantenimiento, implementación y evaluación de la infraestructura educativa pública, PRONIED (2017).

2.8. Definición de términos básicos

• **Clima Organizacional**

Percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral, referido al ambiente de trabajo propio de la organización, el cual ejerce influencia directa en la conducta del trabajador y el comportamiento de los mismos. Clima organizacional y clima laboral se entienden de la misma forma.

• **Compromiso con el trabajo**

Puede definirse como el grado en el cual una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño importante para la valoración propia.

- **Compromiso organizacional**

El compromiso organizacional es la vinculación afectiva que tiene el personal a la organización y al logro de los objetivos trazados, se identifica en las instituciones como el vínculo de lealtad o membresía por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita. Compromiso como proceso de identificación y de creencia acerca de la importancia de su labor y la necesidad y utilidad de las funciones que realiza en el trabajo.

- **Cultura Organizacional**

Conjunto complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, mitos, lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para toda actividad que se realiza y se piensa en una organización.

- **Estructura organizacional**

Es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas, entiéndase por la disposición de roles, en la que cada trabajador asume un rol o función que se espera cumpla con el mayor rendimiento posible.

- **Funcionario**

Trabajador que pertenece a una organización de carácter público, como un elemento dinámico y valioso que genera valor para desarrollar la misma.

- **Motivación**

Constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir el comportamiento hacia un objetivo. También es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y efectuar un curso de acción entre aquellas opciones que se presentan en un determinado momento.

- **Talento Humano**

Conocido anteriormente como nuevo enfoque que redefine el concepto tradicional de recurso humano como talento humano También se le concibe como potencial humano, capital humano.

CAPÍTULO 3. DESARROLLO

3.1. Desarrollo del objetivo específico N° 1

3.1.1. Indicadores de Clima Laboral actual

Para determinar la influencia de la situación actual del Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED) se aplicó una encuesta a 65 trabajadores de la entidad materia de investigación, dicho cuestionario se encuentra especificado a detalle en el Anexo N° 2, y mediante un muestreo de tipo aleatorio simple se determinaron las percepciones que tienen los trabajadores respecto de su clima laboral, siendo evaluadas determinadas dimensiones que componen el clima laboral y de esta manera conocer la situación actual en función a indicadores o factores medibles, a continuación se presenten los indicadores del clima laboral, a saber:

Tabla 3.1 Indicador General de Clima Laboral a marzo 2017

Variable / Dimensión	Rango de Puntuación	No Saludable	Por mejorar	Saludable	Puntuación	Evaluación
CLIMA ORGANIZACIONAL	28 a 112	Menos 56	56 a 84	Más de 84	80.89	Por Mejorar

Fuente: Encuesta realizada por los autores de la presente tesis

En la Tabla 3.1, se muestra que la situación actual es desfavorable en relación al clima laboral en el PRONIED, este hecho es explicado producto de analizar la percepción de los trabajadores mediante una encuesta, la cual ha determinado una valoración de 80.89 puntos, lo que significa que existen mejoras por realizar en cuanto el clima laboral, para profundizar en la influencia que tiene la situación actual se presenten los siguientes indicadores:

A continuación se presentan los indicadores relacionadas al clima laboral, los cuales se encuentran agrupados en: cultura organizacional, diseño organizacional y potencial humano, de esta manera se permite determinar la influencia de la situación actual.

Tabla 3.2 Indicadores de Cultura Organizacional a marzo 2017

	Variable / Dimensión	Rango de Puntuación	Por mejorar	Puntuación	Evaluación
Asp/Dim	CLIMA ORGANIZACIONAL	28 a 112	56 a 84	80.89	Por Mejorar
Aspecto 1	CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN	8 a 32	16 a 24	25.52	Saludable
Dim 8	Motivación	3 a 12	6 a 9	8.72	Por Mejorar
Dim 2	Conflicto y Cooperación	2 a 8	4 a 6	5.98	Por Mejorar
Dim 5	Identidad	3 a 12	6 a 9	10.82	Saludable

Fuente: Encuesta realizada por los autores de la presente tesis

En la Tabla N° 3.2, se visualiza que la situación actual con respecto a la Cultura Organizacional para las dimensiones de: Motivación, Conflicto y cooperación, e Identidad presentan una puntuación de 8.72, 5.98 y 10.82, respectivamente. Esto resalta que existen acciones aun por implementar o mejorar en cuanto la motivación, el conflicto y cooperación entre las áreas y grupos de trabajadores.

Tabla 3.3 Indicadores de Diseño Organizacional a marzo 2017

	Variable / Dimensión	Rango de Puntuación	Por mejorar	Puntuación	Evaluación
Aspecto 2	DISEÑO ORGANIZACIONAL	9 a 36	18 a 27	26.97	Por Mejorar
Dim 10	Remuneración	2 a 8	4 a 6	5.22	Por Mejorar
Dim 11	Toma de Decisiones	2 a 8	4 a 6	5.37	Por Mejorar
Dim 4	Estructura	2 a 8	4 a 6	6.55	Saludable
Dim 1	Comunicación Organizacional	3 a 12	6 a 9	9.83	Saludable

Fuente: Encuesta realizada por los autores de la presente tesis

En la Tabla 3.3, se visualiza que la situación actual con respecto al Diseño Organizacional para las dimensiones de: Remuneración, Toma de decisiones, Estructura y Comunicación organizacional, presentan una puntuación de 5.22, 5.37, 6.55, y 9.83, respectivamente. Esto evidencia que existen acciones aun por implementar o mejorar en cuanto a la remuneración y toma de decisiones por parte de la Unidad de Recursos Humanos del Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED).

Tabla 3.4 Indicadores de Potencial Humano a marzo 2017

	Variable / Dimensión	Rango de Puntuación	Por mejorar	Puntuación	Evaluación
Aspecto 3	POTENCIAL HUMANO	11 a 44	22 a 33	28.40	Por Mejorar
Dim 9	Recompensa	3 a 12	6 a 9	6.78	Por Mejorar
Dim 6	Innovación	4 a 16	8 a 12	10.34	Por Mejorar
Dim 7	Liderazgo	2 a 8	4 a 6	5.58	Por Mejorar
Dim 3	Confort	2 a 8	4 a 6	5.69	Por Mejorar

Fuente: Encuesta realizada por los autores de la presente tesis

En la Tabla N° 3.4, se muestra que la situación actual con respecto al Potencial Humano para las dimensiones de: Recompensa, Innovación, Liderazgo y Confort institucional, presentan una puntuación de 6.78, 10.34, 5.58 y 5.69, respectivamente. Esto evidencia que existen acciones aun por implementar o mejorar de carácter crítico a nivel de este aspecto relacionado al Potencial Humano que forma parte del clima laboral en el PRONIED.

El detalle de los indicadores de clima laboral del PRONIED se visualiza de forma completa en el Anexo N° 5 de la presente investigación. Y a continuación, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta mediante un muestreo aleatorio simple a 65 trabajadores de todas las áreas del PRONIED. La información se presenta en forma detallada a través de figuras y tablas expuestas, esta información permite observar el estado actual del clima laboral y así conocer los aspectos favorables y desfavorables presentados en la institución, con la finalidad de brindar una propuesta de mejora que responda a sus necesidades

Corresponde al factor o sub-dimensión de motivación:

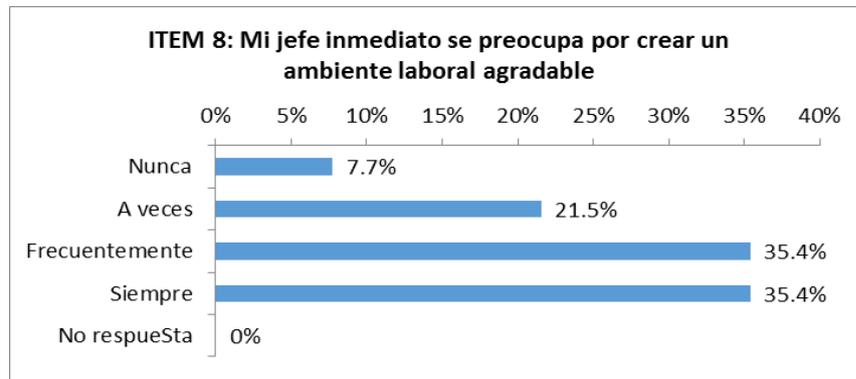
Figura 3.1 Escala de Likert pregunta n° 1



Elaboración: propia

Como se observa en Figura 3.1 respecto de la pregunta n° 1 de la encuesta realizada a los trabajadores del PRONIED el 49.2% manifiesta que frecuentemente la entidad le brinda la oportunidad de hacer lo que mejor sabe hacer, seguido del 32.3% con respuesta “a veces” y del 18.5% que menciona “siempre”, lo que evidencia que más del 50% de los trabajadores puede incrementar su motivación en la medida en que PRONIED nuevas oportunidades, retos, proyectos o desafíos de realización.

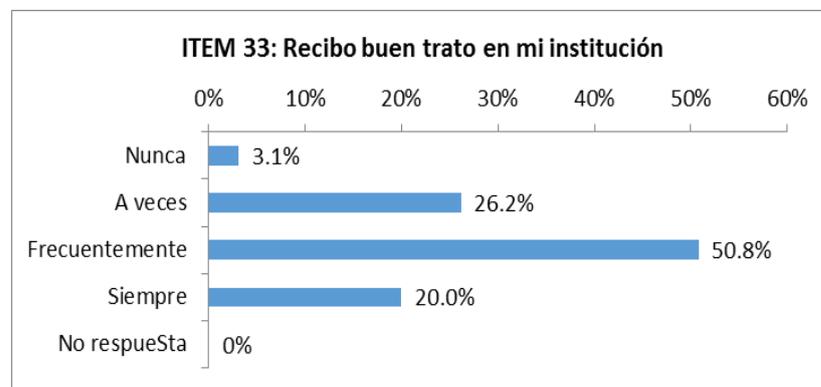
Figura 3.2 Escala de Likert pregunta n° 8



Elaboración: propia

Como se muestra en Figura 3.3 respecto de la pregunta n° 8 de la encuesta realizada a los trabajadores del PRONIED el 35.4% manifiesta que frecuentemente su jefe a cargo se preocupa por crear un ambiente laboral agradable, de igual forma el 35.4% con respuesta “siempre” seguido del 21.5% y 7.7%, que menciona “a veces” y “nunca” respectivamente, lo que evidencia que un 30% de los trabajadores aún considera que su jefe no le proporciona dichas condiciones.

Figura 3.3 Escala de Likert pregunta n° 33

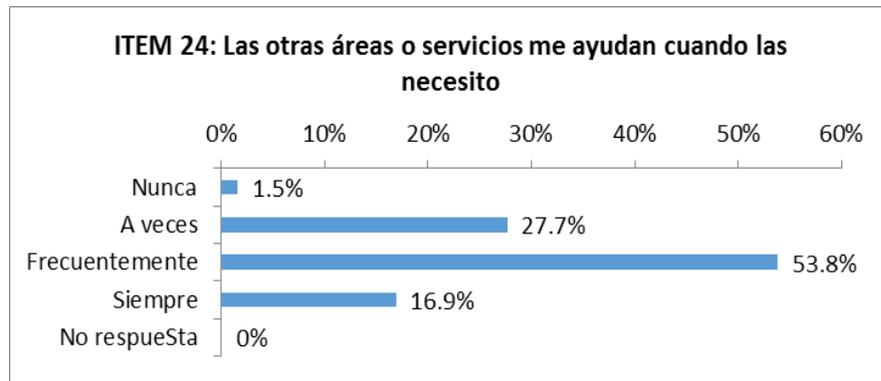


Elaboración: propia

En la Figura 3.3 de la encuesta realizada el 50.8% manifiesta que frecuentemente recibe un buen trato de su institución, seguido del 26.2% que menciona “a veces” y un 20% que manifiesta “siempre”, lo que deja un margen aún por mejorar en cuanto a la motivación dentro de la organización.

Corresponde al factor o sub-dimensión de conflicto y cooperación:

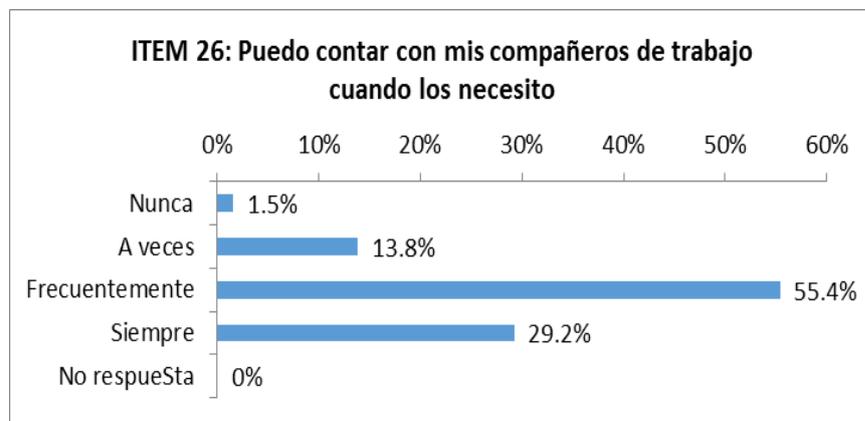
Figura 3.4 Escala de Likert pregunta n° 24



Elaboración: propia

En la Figura 3.4, se muestra que el 53.8% manifiesta que frecuentemente otras áreas o servicios lo ayudan cuando lo necesita, seguido del 27.7% que menciona a veces haber sido ayudado por otras áreas o servicios, lo que deja entrever una situación por mejorar en cuanto las relaciones de conflicto y cooperación.

Figura 3.5 Escala de Likert pregunta n° 26

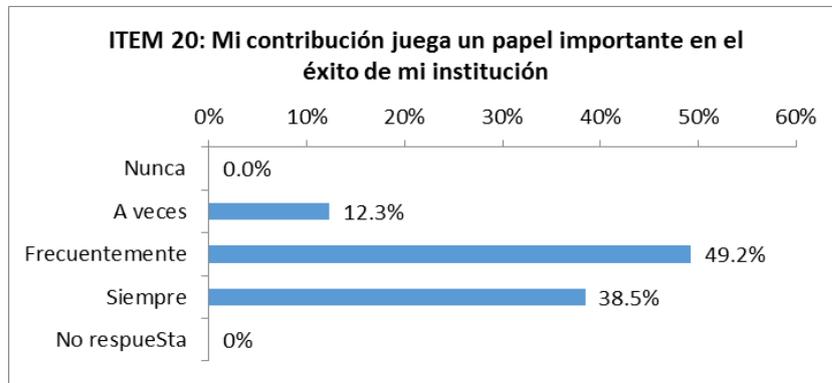


Elaboración: propia

Como se observa en Figura 3.5 respecto de la pregunta n° 26 de la encuesta realizada a los trabajadores del PRONIED el 55.4% manifiesta que frecuentemente puede contar con sus compañeros de trabajo cuando los necesita, seguido del 29.2% y del 13.8% que menciona siempre y a veces, respectivamente puede contar con el apoyo de sus compañeros de trabajo, lo que deja muestra una situación por mejorar en cuanto las relaciones de conflicto y cooperación.

Corresponde al factor o sub-dimensión de identidad:

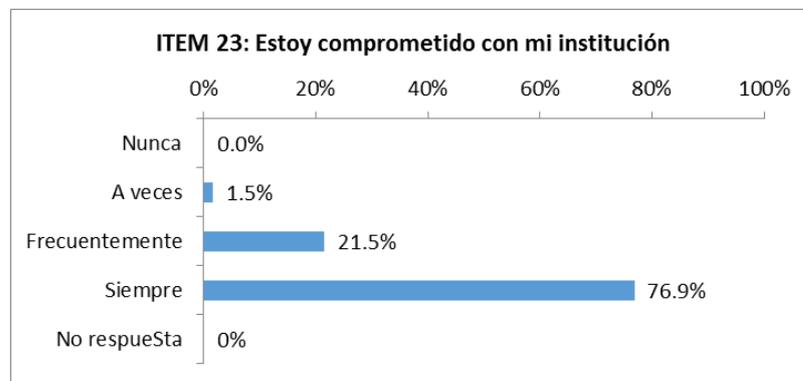
Figura 3.6 Escala de Likert pregunta n° 20



Elaboración: propia

En la Figura 3.6 respecto de la pregunta n° 20 de la encuesta realizada a los trabajadores del PRONIED el 49.2% manifiesta que frecuentemente el rol que desempeña juega un papel importante en su institución, seguido de un 38.5% en “siempre” y un 12.3% de trabajadores que señalan “a veces”, en general se observa que el 80% considera su contribución como relevante.

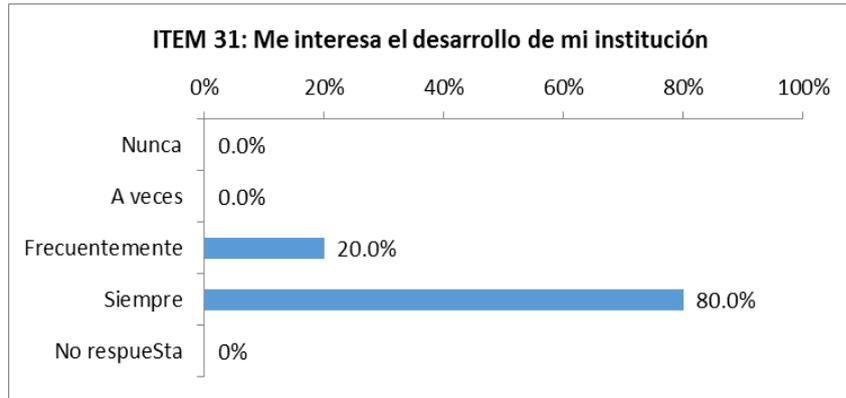
.Figura 3.7 Escala de Likert pregunta n° 23



Elaboración: propia

En la Figura 3.7, se muestra que el 76.9% considera que siempre está comprometido con su institución, mientras que el 21.5% menciona no estarlo, y un 1.5% señala “a veces”, motivo por el cual se considera a pesar de dichos valores que la gran mayoría posee una identidad definida para con la organización.

Figura 3.8 Escala de Likert pregunta n° 31

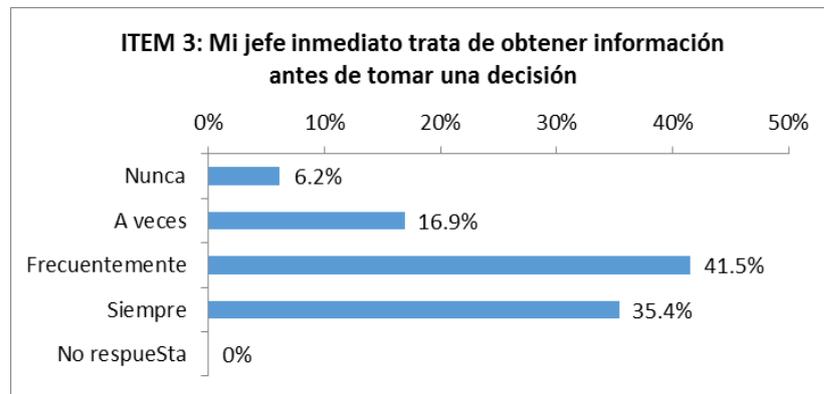


Elaboración: propia

En la Figura 3.8, se muestra que el 80% de los trabajadores consideran que siempre están interesados en el desarrollo de su institución, mientras que un solo un 20% menciona que su interés en la institución es frecuente.

Corresponde al factor o sub-dimensión de toma de decisiones:

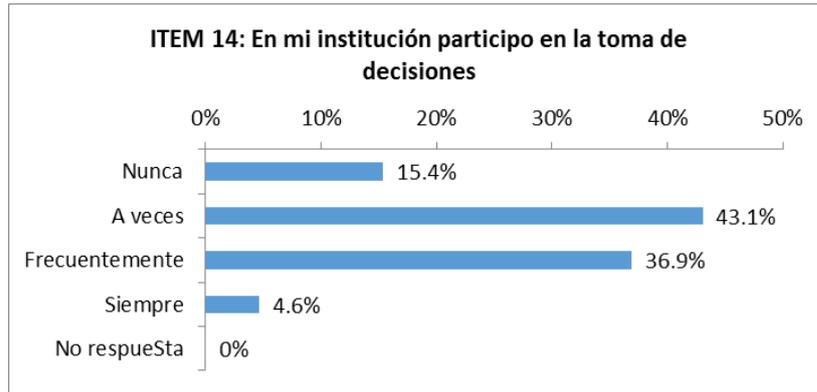
Figura 3.9 Escala de Likert pregunta n° 3



Elaboración: propia

En la Figura 3.9, se observa que el 41.5% considera con frecuencia que su jefe inmediato trata de tener información antes de tomar una decisión, seguido del 35.4% que menciona “siempre”, luego de un 16.9% que manifiesta “a veces” y de un 6.2% que menciona “nunca”.

Figura 3.10 Escala de Likert pregunta n°14

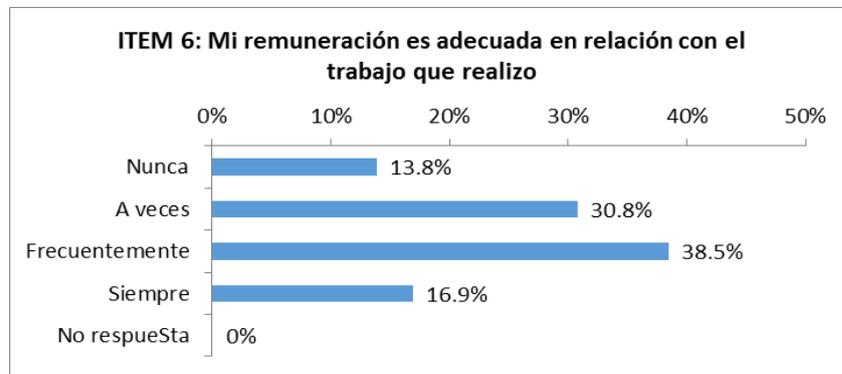


Elaboración: propia

En la Figura 3.10, se evidencia que el 43.1% considera que “a veces” en su institución participa en la toma de decisión, seguido del 36.9% que menciona “frecuentemente”, luego de un 15.4% que manifiesta “nunca” y de un 4.6% que menciona “siempre”. Con lleva, a presentar a empoderar al personal para que muestre una participación más activa en la toma de decisiones.

Corresponde al factor o sub-dimensión de remuneración:

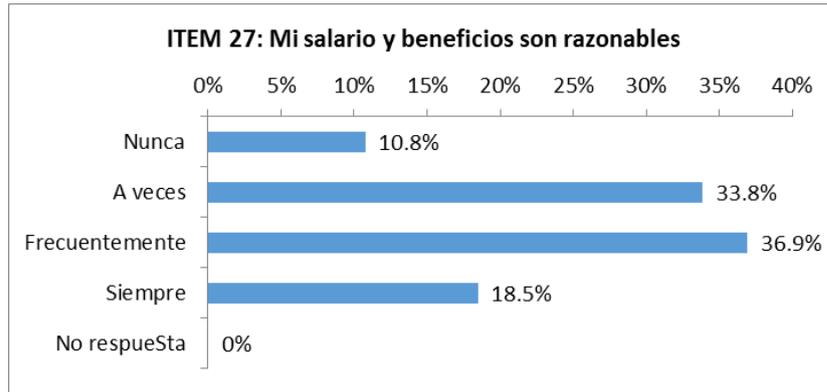
Figura 3.11 Escala de Likert pregunta n° 6



Elaboración: propia

En la Figura 3.11, se muestra que el 38.5% considera con frecuencia que su remuneración es adecuada en relación con el trabajo realizado, seguido del 30.8% que menciona “a veces”, luego de un 16.9% que manifiesta “siempre” y de un 13.8% que menciona “nunca” al respecto del salario.

Figura 3.12 Escala de Likert pregunta n° 27

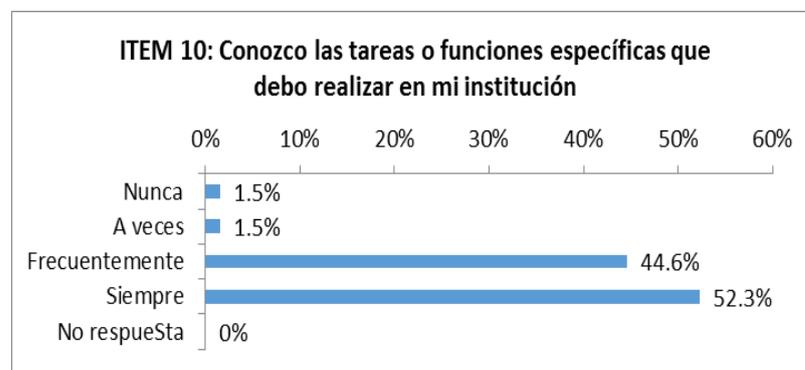


Elaboración: propia

En la Figura 3.12, se evidencia que el 36.9% considera con frecuencia que su salario y beneficios son razonables, mientras que el 33.8% que menciona a veces estar de acuerdo con su salario y beneficios, seguido de 18.5% que menciona estar siempre de acuerdo con su salario y beneficios, finalmente el 10.8% considera nunca estar de acuerdo con ello.

Corresponde al factor o sub-dimensión de estructura:

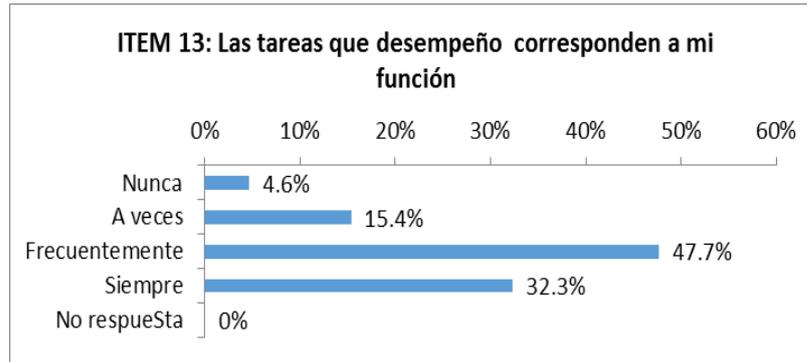
Figura 3.13 Escala de Likert pregunta n° 10



Elaboración: propia

En la Figura 3.13, se muestra que el 52.3% considera siempre conocer las tareas o funciones específicas que debe realizar en su institución, mientras que el 44.6% considera conocerlas frecuentemente.

Figura 3.14 Escala de Likert pregunta n° 13

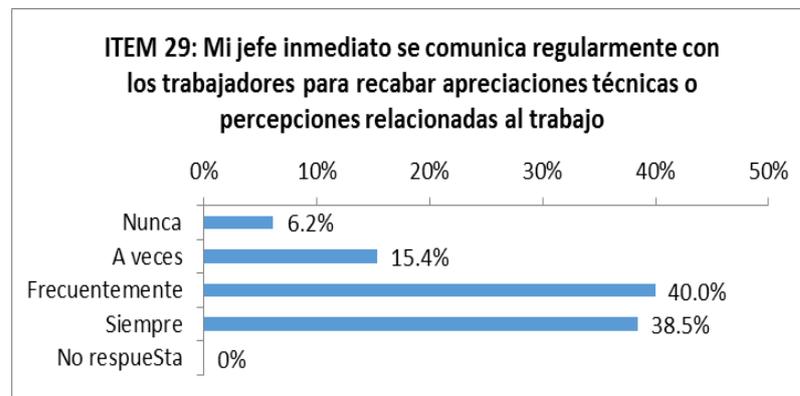


Elaboración: propia

En la Figura 3.14, se evidencia que el 47.7% está de acuerdo con frecuencia en que las tareas que desempeña están acorde a su función, mientras que el 32.3% y 15.4% lo consideran “siempre” y “a veces”, respectivamente. Mientras que un 4.6% de trabajadores nunca lo consideran así.

Corresponde al factor o sub-dimensión de comunicación:

Figura 3.15 Escala de Likert pregunta n°29



Elaboración: propia

En la Figura 3.15, se evidencia que el 40% está de acuerdo con frecuencia en que el jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones sobre el trabajo, seguido de un 38.5% que lo considera siempre, un 15.4% que lo considera a veces, y finalmente un 6.2% que nunca lo considera de esa manera.

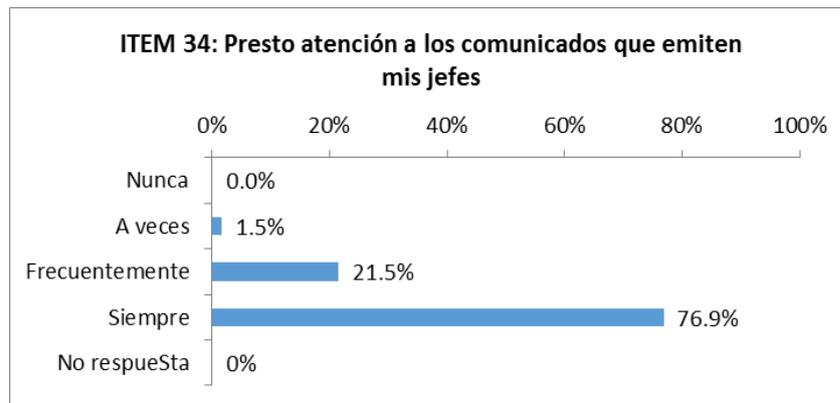
Figura 3.16 Escala de Likert pregunta n° 30



Elaboración: propia

En la Figura 3.16, se evidencia que el 38.5% está de acuerdo con frecuencia que su jefe inmediato le comunica si está o no realizando bien su trabajo, seguido de un 33.8% que siempre lo considera, luego un 18.5% que menciona “a veces” y por último un 9.2% que manifiesta “nunca” a ese respecto.

Figura 3.17 Escala de Likert pregunta n° 34

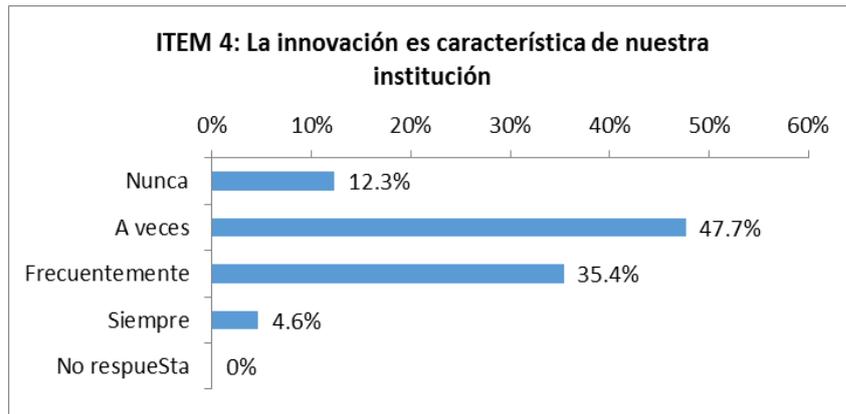


Elaboración: propia

En la Figura 3.17, se muestra que el 76.9% menciona estar siempre atento a los comunicados que emiten sus jefes, mientras que un 21.5% manifiesta frecuentemente estarlo, y un 1.5% nunca estarlo.

Corresponde al factor o sub-dimensión de innovación:

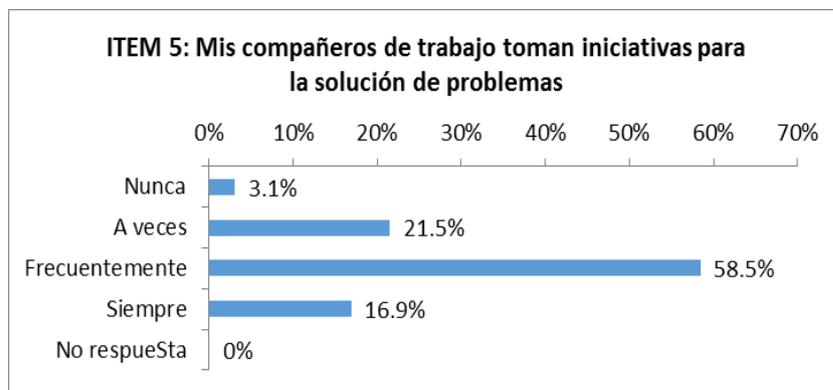
Figura 3.18 Escala de Likert pregunta n°4



Elaboración: propia

En la Figura 3.18, se muestra que el 47.7% de los trabajadores considera estar “a veces” de acuerdo con que la innovación es característica del PRONIED, seguido de un 35.4% que menciona frecuentemente, un 12.3% que sostiene que nunca, y finalmente un 4.6% que considera estar “siempre” de acuerdo con tal enunciado.

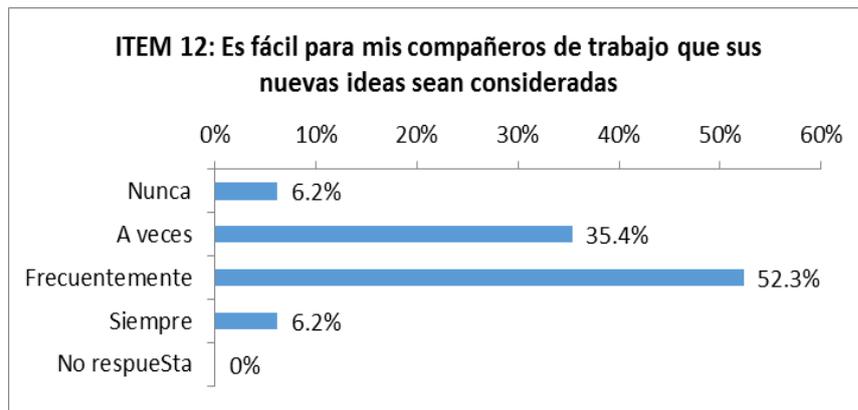
Figura 3.19 Escala de Likert pregunta n° 5



Elaboración: propia

En la Figura 3.19, se observa que el 58.5% de los trabajadores considera estar de acuerdo frecuentemente que sus compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas, seguido de un 21.5% que considera que a veces lo están, de allí un 16.9% señala que siempre lo están, finalmente un 3.1% considera que nunca toman iniciativas para la solución de problemas.

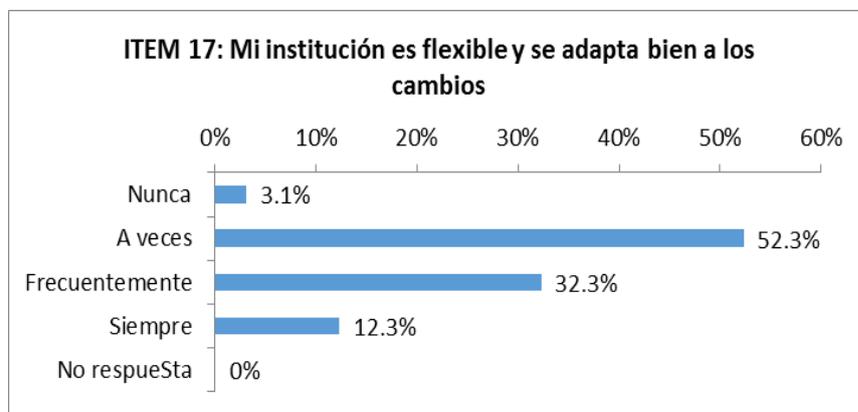
Figura 3.20 Escala de Likert pregunta n° 12



Elaboración: propia

En la Figura 3.20, se evidencia que el 52.3% de los trabajadores considera frecuentemente que es fácil para sus compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas, mientras que un 35.4% señala que a veces lo es, seguido de un 6.2% como siempre y finalmente, un 6.2% que nunca es fácil para sus compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas.

Figura 3.21 Escala de Likert pregunta n° 17

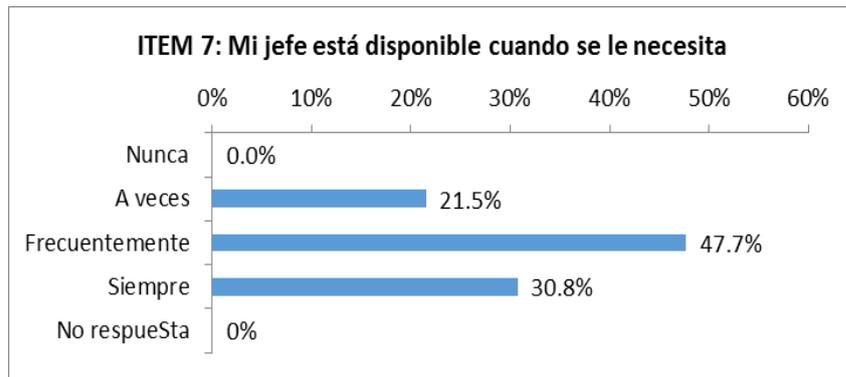


Elaboración: propia

En la Figura 3.21, se muestra que el 52.3% de los trabajadores considera estar a veces de acuerdo con que su institución es flexible y se adapta bien a los cambios, por otro lado el 32.3% lo considera frecuentemente, el 12.3% siempre y finalmente, un 3.1% considera que nunca es flexible y no se adapte.

Corresponde al factor o sub-dimensión de liderazgo:

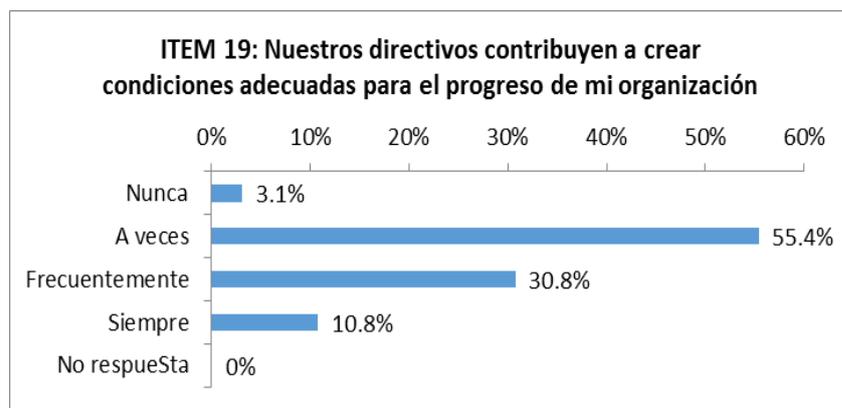
Figura 3.22 Escala de Likert pregunta n° 7



Elaboración: propia

En la Figura 3.22, se evidencia que el 47.7% de los trabajadores considera frecuentemente que su jefe está disponible cuando se le necesita, un 30.8% piensa que siempre lo está, frente a un 21.5% que considera a veces estarlo.

Figura 3.23 Escala de Likert pregunta n° 19

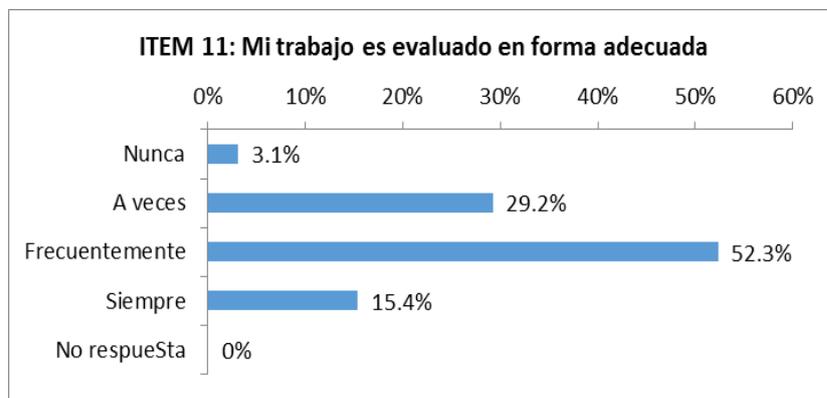


Elaboración: propia

En la Figura 3.23, se evidencia que el 55.4% de los trabajadores considera a veces que los directivos contribuyen a crear condiciones laborales adecuadas relacionadas a la calidad de vida en el empleo, esto para el progreso organizacional, un 30.8% piensa que con frecuencia lo considera, mientras que un 10.8% que considera que siempre estar de acuerdo, y un 3.1% nunca estar de acuerdo con dicho enunciado.

Corresponde al factor o sub-dimensión de recompensa:

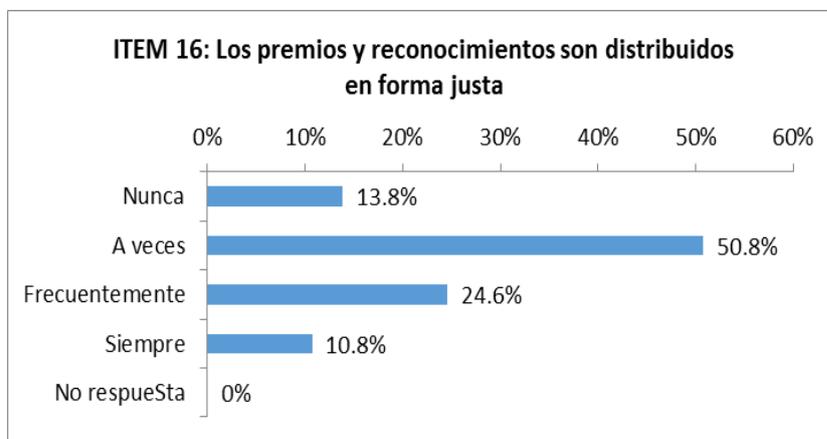
Figura 3.24 Escala de Likert pregunta n° 11



Elaboración: propia

En la Figura 3.24, se observa que el 52.3% de los trabajadores considera frecuentemente que su trabajo es evaluado en forma adecuada, mientras que un 29.2% considera que a veces lo es, un 15.4% sostiene que siempre es bien evaluado y un 3.1% señala que nunca lo es.

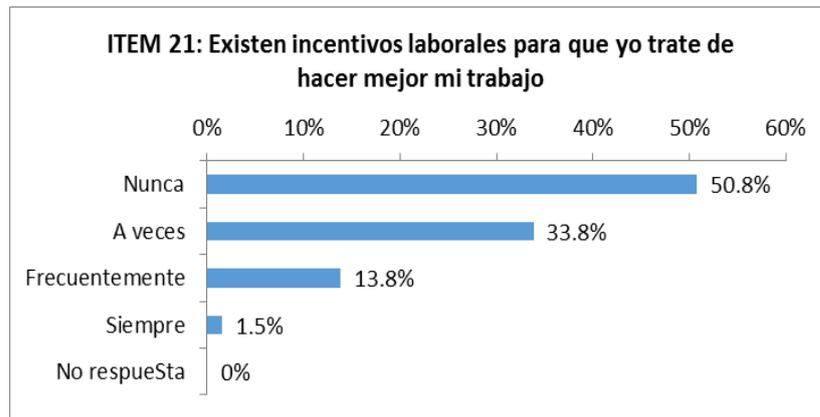
Figura 3.25 Escala de Likert pregunta n° 16



Elaboración: propia

En la Figura 3.25, se observa que el 50.8% considera que a veces los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa en la institución, un 24.6% considera frecuentemente que sí, frente a un 13.8% que menciona que nunca es así, y un 10.8% que manifiesta estar de acuerdo siempre con dicho enunciado.

Figura 3.26 Escala de Likert pregunta n° 21

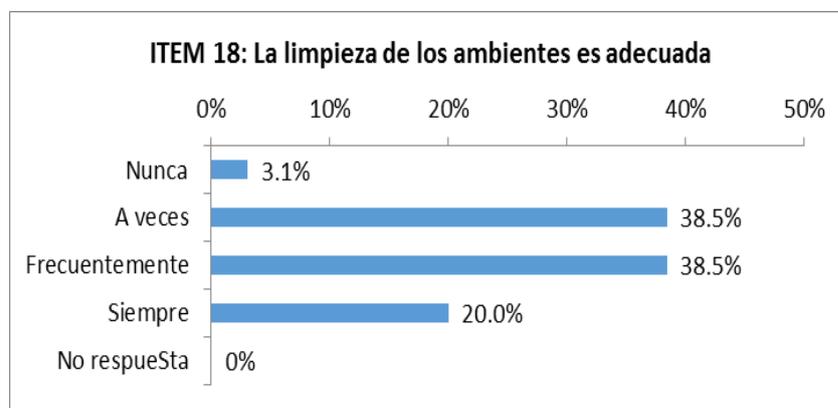


Elaboración: propia

En la Figura 3.26, se observa que el 50.8% considera que nunca existen incentivos laborales para que el propio trabajador realice mejor su trabajo, seguido de un 33.8% que considera que a veces existen dichos incentivos, luego un 13.8% está de acuerdo con frecuencia que sí existen, finalmente un 1.5% considera que siempre existen.

Corresponde al factor o sub-dimensión de confort:

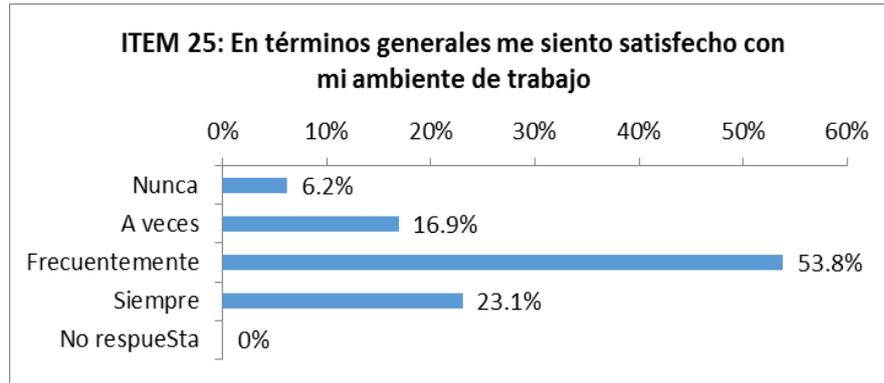
Figura 3.27 Escala de Likert pregunta n° 18



Elaboración: propia

En la Figura 3.27, se muestra que el 77% de los trabajadores consideran con frecuencia y a veces que la limpieza de los ambientes es adecuada, mientras que un 20% considera que siempre lo es, frente a un 3.1% que considera que nunca es la adecuada.

Figura 3.28 Escala de Likert n° 25



Elaboración: propia

En la Figura 3.28, se observa que el 53.8% de los trabajadores consideran con frecuencia sentirse satisfecho con el ambiente de trabajo, un 23.1% siempre sentirse satisfecho, el 16.9% a veces estarlo y finalmente, un 6.2% considera que nunca está satisfecho con el ambiente de trabajo.

3.1.2. Indicador de Clima Adverso

Dadas las circunstancias actuales y su influencia negativa presentada en varios aspectos, tales como la Cultura Organizacional, el Diseño Organizacional y en especial en el aspecto del Potencial Humano, la presente investigación validará su estudio, análisis y propuesta de mejora principalmente en dichas dimensiones, mediante la determinación de un indicador de clima adverso, valor que oscila entre 0 a 1, según la metodología expuesta por el MINSa, cuya fórmula se muestra en el Anexo N° 4 y validada por la Unidad de Recursos Humanos mediante juicio de expertos, el cual señala que a medida que este valor se acerque al 1, representará mayor adversidad al clima laboral, por tanto este indicador permitirá determinar la prioridad de intervención.

Tabla 3.5 Indicador de Clima Adverso

Dimensión	Indicador Clima Adverso (0 a 1)
Recompensa	0.579
Innovación	0.472
Liderazgo	0.403
Motivación	0.364
Remuneración	0.464
Toma de Decisiones	0.438
Confort Institucional	0.385
Conflicto y Cooperación	0.336
Estructura Organizacional	0.241
Comunicación Organizacional	0.241
Identidad Institucional	0.132

Elaboración: propia

Adicionalmente, se hace uso de una metodología simple de ponderación para priorizar la intervención inmediata o posterior según lo considere la Unidad de Recursos Humanos del PRONIED, para lo cual se tomará en cuenta como: (Muy Urgente=3, Poco Urgente=2, No Urgente=1)

Tabla 3.6 Determinación del Valor Final Ponderado del indicador C.A

Dimensiones	Indicador C.A	Ponderación	Valor Final	Frec. Rel. %	Frec. Ac. %
Recompensa	0.579	3	1.74	19%	19%
Innovación	0.472	3	1.42	15%	34%
Liderazgo	0.403	3	1.21	13%	47%
Motivación	0.364	3	1.09	12%	59%
Remuneración	0.464	2	0.93	10%	69%
Toma de Decisiones	0.438	2	0.88	9%	78%
Confort Institucional	0.385	2	0.77	8%	86%
Conflicto y Cooperación	0.336	2	0.67	7%	93%
Estructura Organizacional	0.241	1	0.24	3%	96%
Comunicación Organizacional	0.241	1	0.24	3%	99%
Identidad Institucional	0.132	1	0.13	1%	100%
Total			9.31	100%	

Elaboración: propia

Según la Tabla N° 3.6, las dimensiones son tomadas en consideración por su Valor Final, lo cual permite establecer las bases para efectuar el análisis de Pareto y con ello determinar los factores críticos que influyen negativamente en el clima laboral, es decir que generen insatisfacción en los trabajadores del PRONIED.

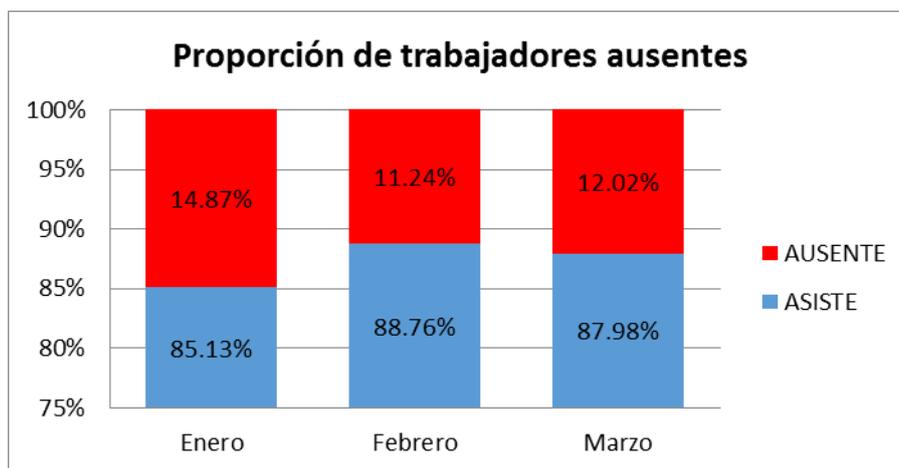
3.1.3. Indicadores laborales

Para profundizar en los posibles síntomas o consecuencias que derivan de un clima laboral no saludable o por mejorar, se determinaron los indicadores laborales del PRONIED, los cuales son: tasa de ausentismo laboral, tasa de tardanzas y tasa de cese laboral de personal.

3.1.3.1. Tasa de ausentismo

La tasa de ausentismo hace referencia a la no presencia física del trabajador en su puesto y lugar de trabajo. La tasa de ausentismo es presentada según dos modalidades. La primera modalidad es calculada como la proporción de trabajadores ausentes sin justificación, es decir, el porcentaje de trabajadores ausentes no justificados en al menos una jornada laboral en el mes con respecto al total de trabajadores del mes. El total de trabajadores por mes asciende a 425 personas en promedio de enero a marzo.

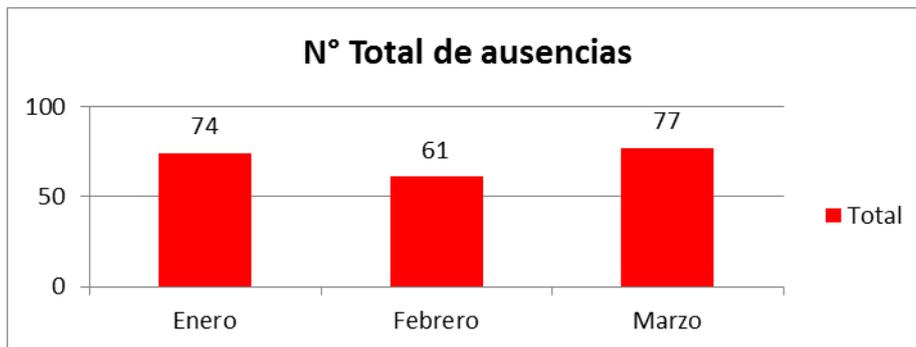
Figura 3.29 Tasa de Ausentismo en PRONIED – I trimestre 2017



Fuente: PRONIED (2017)

Y, la segunda modalidad es calculada como el total de ausencias diarias no justificadas respecto del total de trabajadores del PRONIED, sea por la sumatoria de ausencias de la misma persona o más de un trabajador, que condice con un bajo porcentaje respecto del primer indicador de ausentismo, no obstante se mantiene en el tiempo, motivo por el cual se debe tomar un curso de acción para corregirlo.

Figura 3.30 Total de Ausencias en PRONIED – I trimestre 2017



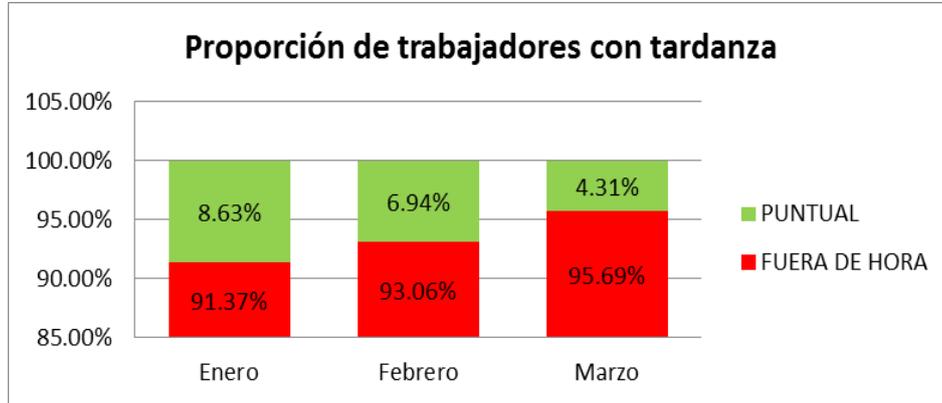
Fuente: PRONIED (2017)

Los trabajadores que incurrir en falta justificada no son considerados dentro de los indicadores anteriormente mencionados dado que obedecen a temas de salud del propio trabajador, por ejemplo pre y post natal, atención medica ambulatoria, entre otros.

3.1.3.2. Tasa de tardanzas

La tasa de tardanzas hace referencia al incumplimiento del horario de ingreso o fuera de hora de entrada del trabajador en su puesto y lugar de trabajo. La tasa de tardanzas es determinada de igual forma según dos modalidades. La primera modalidad es calculada como la proporción de trabajadores con tardanza, es decir, el porcentaje de trabajadores con tardanza en al menos una jornada laboral en el mes con respecto al total de trabajadores del mes. El total de trabajadores por mes asciende a 425 personas en promedio.

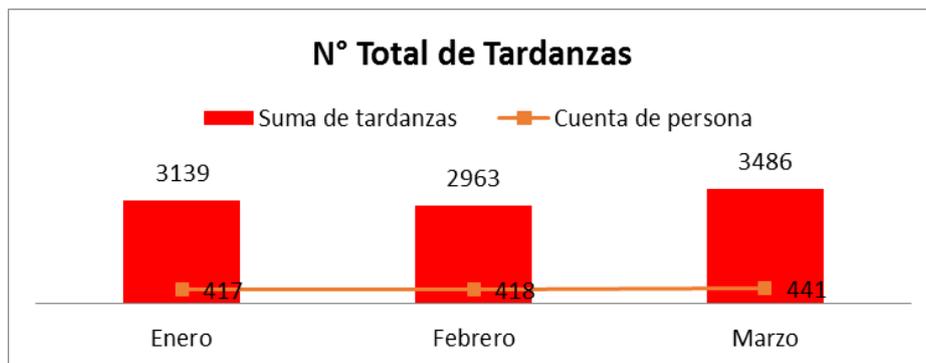
Figura 3.31 Tasa de Tardanzas en PRONIED – I Trimestre 2017



Fuente: PRONIED (2017)

Y, la segunda modalidad es calculada como el total de tardanzas mensuales, sea por la sumatoria de tardanzas de la misma persona o más de un trabajador dentro del mes, respecto del total de trabajadores del PRONIED, lo cual genera una ratio de 8 personas por mes que ingresan tarde a su centro de labores, motivo por el cual se debe tomar un curso de acción para modificar este comportamiento.

Figura 3.32 Total de Tardanzas en PRONIED – I Trimestre 2017

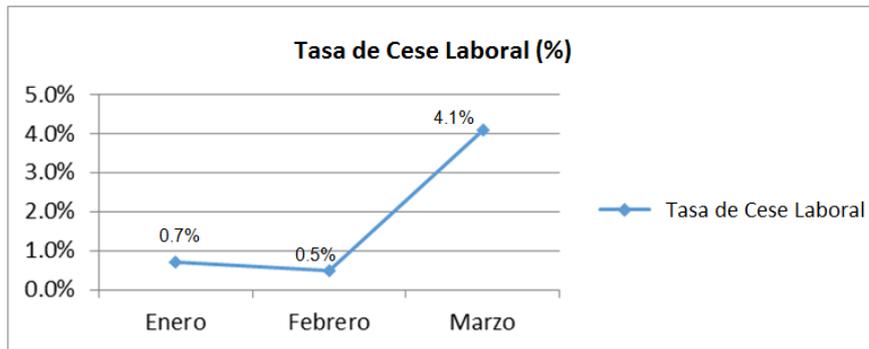


Fuente: PRONIED (2017)

3.1.3.3. Tasa de cese laboral de personal

La tasa de cese laboral de personal hace referencia a la proporción de trabajadores que se retiran definitivamente de una organización sobre el total de trabajadores en un periodo de tiempo.

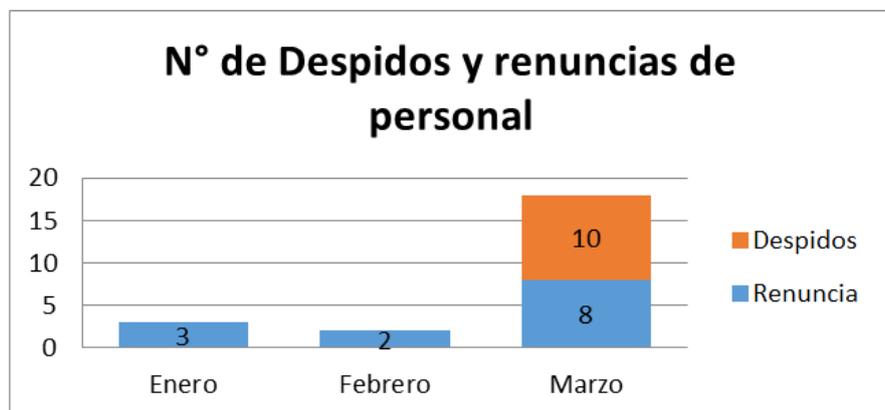
Figura 3.33 Tasa de Cese laboral de personal en PRONIED – I Trimestre 2017



Fuente: PRONIED (2017)

Como se muestra en la Figura 3.33 la tasa de cese laboral general del personal del PRONIED es de 1.8% promedio mensual, lo que considera a trabajadores que han renunciado voluntariamente o han sido dados de baja por la propia institución.

Figura 3.34 N° de despidos y renunciaciones de personal en PRONIED – I Trimestre 2017

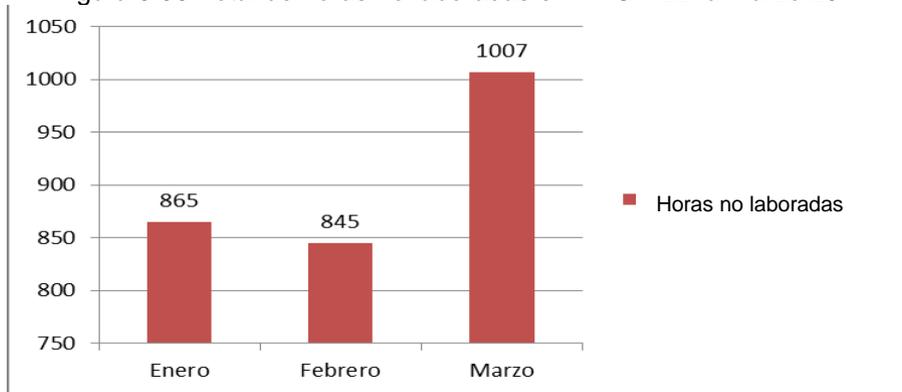


Fuente: PRONIED (2017)

De igual manera como se observa en la Figura 3.34, la tasa de cese laboral de personal está compuesto por despidos a cargo de la entidad y renuncias voluntarias, las cuales han aumentado notoriamente. La renuncia voluntaria puede deberse a la condición de trabajo por modalidad de contrato administrativo de servicio (CAS) el cual no garantiza estabilidad laboral, o es de corta duración. Adicionalmente, pueden existir factores externos como nuevas oportunidades laborales para el trabajador en otras entidades públicas o también privadas.

3.1.3.4. Total de horas no laboradas en PRONIED

Figura 3.35 Total de horas no laboradas en PRONIED a marzo 2017



Fuente: PRONIED (2017)

Se observa en la Figura 3.35, las horas no laboradas a causa de las tardanzas por mes en la institución PRONIED durante el primer trimestre del año, las cuales son 865 horas en enero de 845 horas en febrero y 1007 horas no laboradas en marzo, que asciende a 2717 horas no laboradas acumuladas, de un total de horas laborables mensual de 68000, este último considera a un total de 425 trabajadores en promedio que labora 8 horas diarias por 5 días útiles desde enero a marzo del periodo 2017.

3.2. Desarrollo del objetivo específico N° 2

3.2.1. Diagrama de Ishikawa

Se utiliza la herramienta de análisis denominada Diagrama de Ishikawa para el diagnóstico en la entidad denominada Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED) con el objeto de determinar las posibles factores críticos a partir de las causas primarias expuestas, y a su vez profundizar en las causas secundarias, identificando todas aquellas que generen o influyan en el desfavorable clima laboral de dicha entidad, y con ello establecer las bases materia de análisis a tomar en consideración al momento de elaborar una propuesta de mejora que brinde la solución óptima al problema general, materia de estudio de la presente investigación.

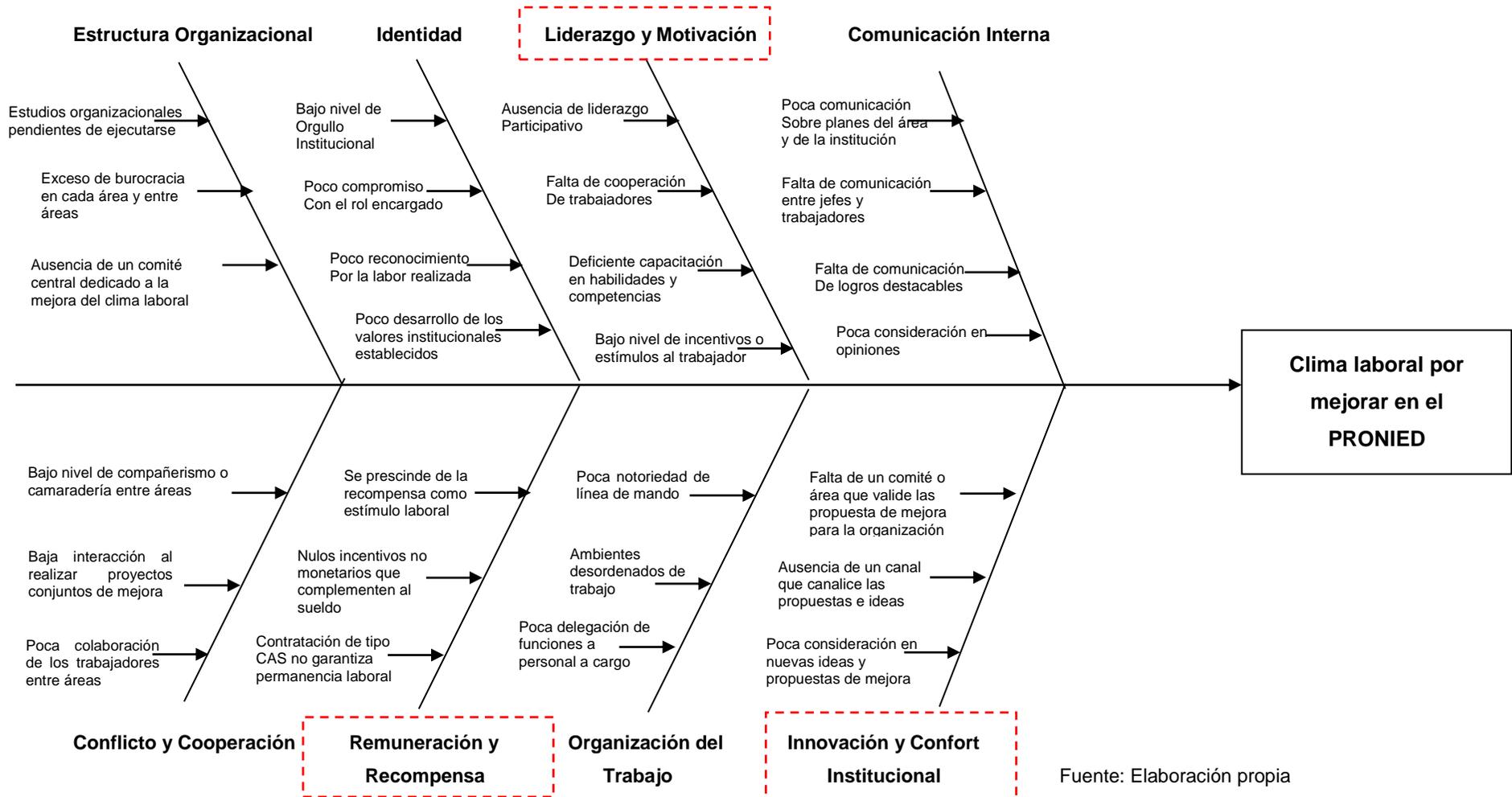
Se muestra en la Figura N° 3.36, las causas principales y secundarias asociadas al problema general, el desfavorable clima laboral en el PRONIED. Las mismas que son agrupadas en determinados bloques o grupos principales, a saber:

- Estructura Organizacional
- Identidad
- Liderazgo y motivación
- Comunicación Interna
- Conflicto y Cooperación
- Remuneración y recompensa
- Organización del trabajo
- Innovación y confort institucional

Estas causas principales a su vez se subdividen en causas menores o secundarias a modo de conocer a mayor profundidad la fuente que origina la problemática en cada dimensión. Estas dimensiones representan los factores que influyen en el clima laboral del PRONIED, y según lo expuesto en el Diagrama de Pareto, Fig. N° 3.37, los factores críticos materia de análisis de la propuesta de mejora son los relacionados a:

- Recompensa, innovación, liderazgo, motivación, remuneración y toma de decisiones.

Figura 3.36 Diagrama de Ishikawa



Fuente: Elaboración propia

3.2.2. Medición del Clima laboral del PRONIED

3.2.2.1. Descripción del instrumento de medición

El instrumento de medición utilizado para la medición del clima laboral, forma parte del Anexo N° 2, basado en una adaptación del documento técnico del MINSA, (2011), el cual consta de 34 enunciados, 28 de los cuales miden las 11 dimensiones del clima laboral en el presente estudio, y 6 que pertenecen a comprobar la sinceridad en las respuestas del encuestado, éstas se miden a través de los siguientes enunciados:

- No me río de bromas
- Siempre las cosas me salen perfectas
- Siempre estoy sonriente
- Nunca cometo errores
- Siempre he encontrado algo lo he devuelto a su dueño
- Nunca he mentado

Por otro lado, se consideran las 11 dimensiones del clima laboral, a saber:

- Comunicación
- Conflicto y Cooperación
- Confort
- Estructura
- Identidad
- Innovación
- Liderazgo
- Motivación
- Recompensa
- Remuneración
- Toma de decisiones

De esta manera cada dimensión pertenece a un aspecto estudiado y cada enunciado pertenece a cada dimensión, como sigue:

3.2.2.2. Factores de medición

Los factores o dimensiones de estudio del clima laboral aplicado al PRONIED se detallan a continuación y son presentados, a saber:

Tabla 3.7 Enunciados del cuestionario por dimensión

Dimensión	Sub-dimensión	Enunciado
Cultura de la Organización	Conflicto y Cooperación	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito
	Conflicto y Cooperación	Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito
	Motivación	Recibo buen trato en mi institución
	Motivación	Mi centro de labores me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor que sé hacer
	Motivación	Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable
	Identidad	Estoy comprometido con mi institución
	Identidad	Me interesa el desarrollo de mi institución
	Identidad	Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi institución
Diseño Organizacional	Toma de decisiones	Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión
	Toma de decisiones	En mi organización participo en la toma de decisiones
	Remuneración	Mi salario y beneficios son razonables
	Remuneración	Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo
	Estructura	Las tareas que desempeño corresponden a mi función

	Estructura	Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización
	Comunicación Organizacional	Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo
	Comunicación Organizacional	Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo
	Comunicación Organizacional	Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes
Potencial Humano	Innovación	La innovación es característica de nuestra institución
	Innovación	Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas
	Innovación	Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas
	Innovación	Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios
	Liderazgo	Mi jefe está disponible cuando se le necesita
	Liderazgo	Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi institución
	Recompensa	Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo
	Recompensa	Mi trabajo es evaluado en forma adecuada
	Recompensa	Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa
	Confort	En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo
	Confort	La limpieza de los ambientes es adecuada

Fuente: MINSA (2011)

3.2.2.3. Organización

A nivel local, la Unidad de Recursos Humanos debe ser la encargada de la medición del clima laboral en el Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED), para lo cual debe efectuar las siguientes funciones, a saber:

Tabla 3.8 Funciones de la Unidad de Recursos Humanos del PRONIED

Unidad de Recursos Humanos del PRONIED
➤ Definir los conceptos, la metodología y el procedimiento para la implementación del estudio del clima laboral
➤ Guiar el proceso de implementación del estudio del clima laboral desde su inicio hasta su culminación.
➤ Sensibilizar a las áreas, unidades, oficinas del PRONIED
➤ Fortalecer la competencia del equipo para la implementación del estudio de clima laboral de forma permanente en la organización en años venideros.
➤ Sistematizar y socializar las experiencias exitosas del clima laboral
➤ Evaluar los resultados del clima laboral
➤ Retroalimentar a otras entidades del sector sobre los resultados de los estudios de clima laboral
➤ Implementar Buenas Prácticas para mejorar el clima laboral
➤ Actualizar en un período determinado (no mayor a 03 años) la metodología empleada para el estudio del clima laboral

Fuente: PRONIED (2017)

3.2.2.4. Fases del proceso de aplicación

Fase de Sensibilización:

- La Alta Dirección de la institución debe convocar a una reunión donde se presenta la importancia de contar con el estudio de clima laboral como herramienta de gestión.
- La Jefatura de la Unidad de Recursos Humanos con aprobación de la Alta Dirección de la misma entidad debe convocar a una reunión para constituir al equipo que será responsable del estudio del clima laboral.
- Se establecerá un equipo para el estudio del clima laboral, sea personal externo contratado o interno, con el objeto de realizar las actividades de sensibilización y motivación a los trabajadores a modo de buscar su participación en el desarrollo del estudio.

Fase de Capacitación:

- El equipo encargado del estudio del clima laboral, debe estar compuesto por un grupo máximo de tres personas, en caso sea personal interno del PRONIED serán capacitados en las habilidades, conocimientos y competencias necesarias para llevar a cabo dicho estudio en un plazo menor a un mes, asimismo contará con la aprobación de la jefatura de la Unidad de Recursos Humanos para realizar dicha labor, como parte de sus funciones hasta el término del estudio y el cual debería realizarse sobre la base de la metodología expuesta.

Fase de Aplicación:

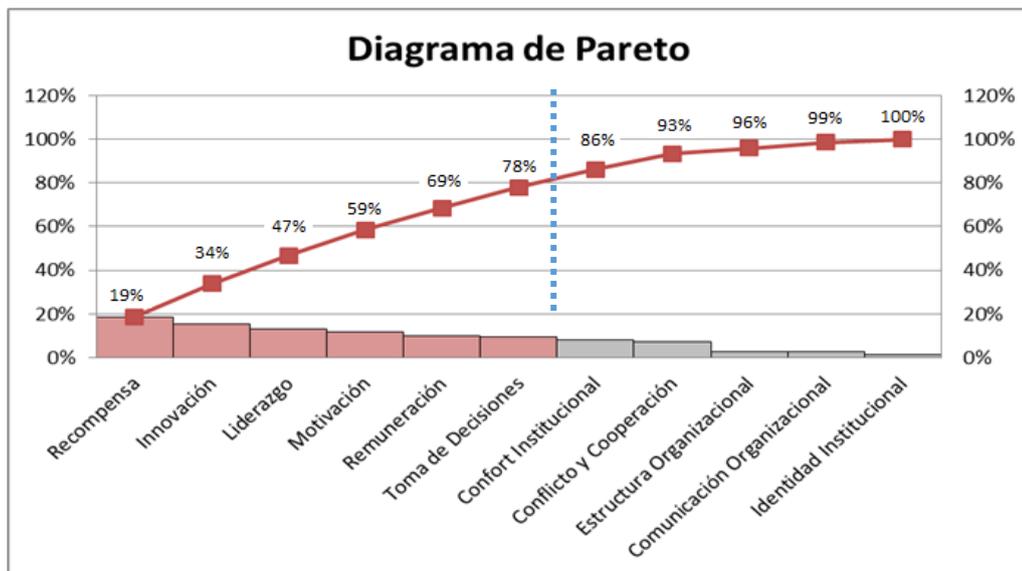
- La fase de aplicación está a cargo del equipo de trabajo abocado al estudio del clima laboral de la institución designado por la jefatura de la Unidad de Recursos Humanos y validado por la Alta Dirección de la entidad.
- Se convocará a los trabajadores de acuerdo a una programación y cronograma establecidos sin que esto interfiera con sus funciones o actividades diarias.
- Se procederá a sensibilizar y orientar sobre el llenado del instrumento de medición y a absolver las dudas de cada encuestado.
- Se especificará que el llenado del cuestionario es anónimo y confidencial, de tipo auto-aplicable y de entrega inmediata.
- Se verificará el llenado de la totalidad de los enunciados.
- Al finalizar dicho proceso se entregarán los cuestionarios correctamente llenados al equipo responsable del estudio de clima laboral para su procesamiento y análisis.
- La frecuencia de aplicación de la medición debe ser semestral.

3.2.3. Diagrama de Pareto

Se utiliza la herramienta de análisis denominada Diagrama de Pareto para determinar cuáles son las causas principales que generan el desfavorable clima laboral en el PRONIED, para ello la herramienta se enfoca en determinar el 20% de las causas que generan el 80% de las consecuencias, de esta forma la propuesta de mejora se encaminará en dar respuesta o solución a las principales problemáticas que generen mayor impacto al problema general en cuestión.

Se presenta a continuación la Figura N° 3.37, en la cual se observan cuáles son las principales dimensiones de insatisfacción de los trabajadores que conforman el PRONIED respecto del actual clima laboral de dicha entidad. Mencionado lo anterior, se muestra que la “Recompensa” se encuentra en el primer lugar como el ámbito o dimensión donde existe la mayor insatisfacción por parte del trabajador, esto puede deberse a la falta de acciones a cargo de la entidad por impulsarla. El segundo foco de insatisfacción se encuentra en la dimensión relacionada a la “Innovación”, seguido la dimensión relacionada al “Liderazgo”, y así sucesivamente hasta la dimensión “Toma de decisiones”, que representan en su conjunto el 80% de las causas o dimensiones que generan la mayor insatisfacción en el trabajador del PRONIED, como es señalado, a continuación:

Figura 3.37 Diagrama de Pareto



Elaboración: propia

Según la Figura N° 3.37, mediante esta herramienta se establecerán la propuesta de mejora de estímulos organizacionales cuyo énfasis estará en brindar soluciones a las dimensiones que presentan el mayor impacto, para ello se determinan las causas secundarias o factores que generan estos niveles de insatisfacción en los trabajadores, y es a través de una herramienta como el Diagrama de Ishikawa que se especifican las causas secundarias a cada dimensión.

3.3. Desarrollo del objetivo específico N° 3

3.3.1. Generación y selección de estrategias

A continuación se presenta una herramienta para la formulación de estrategias mediante el uso de la matriz FODA, que ha sido estructurada considerando las fortalezas y debilidades del PRONIED, a su vez teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas actuales del sector y la realidad donde ejerce su actividad institucional.

Al elaborar la matriz FODA se examinaron las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la institución, las cuales se muestran en la tabla N° 3.9, se concluye que la propuesta de mejora de clima laboral para el Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED), está alineado con las estrategias del cuadrante DO, dada la naturaleza de la propuesta que está enfocada a optimizar las debilidades de la entidad frente a las oportunidades que se presentan en su entorno, las cuales son:

Estrategias DO:

- Establecer programas de recursos humanos para mejorar los indicadores laborales de la entidad.
- Implementar estrategia de incentivos, recompensas y reconocimiento para los trabajadores de la entidad.

Dichas estrategias responden a las necesidades y expectativas actuales del PRONIED en materia de gestión de los recursos humanos, las cuales conforman parte central de la presente investigación.

Tabla 3.9 Matriz FODA del PRONIED

		Fortalezas	Debilidades
1	Comunicación horizontal y vertical favorables al personal	1	Falta de un estudio de clima laboral actual
2	Estructura jerárquica básica para el ejercicio de sus actividades institucionales	2	Ausencia de sistema y/o programa de incentivos, recompensas y reconocimiento laboral
3	Nivel saludable de identificación de los trabajadores con la entidad y su propósito institucional	3	Persistente nivel de ausentismo en la organización
4	Disposición a implementar mejoras por parte de las gerencias y jefaturas	4	Alto nivel de tardanzas en la organización
5	Entidad con transparencia y respaldo gubernamental	5	Nivel de renuncias voluntarias en aumento
Oportunidades		Estrategia FO	Estrategia DO
1	El avance tecnológico que permite mayor calidad en los procesos de gestión	1. Establecer programas orientados a la satisfacción laboral. (F1,F4,O2,O3) 2. Brindar información nuevos proyectos y de la actividad de la institución al público general. (F2,F3,F5,O1,O4,O5)	1. Establecer programas de recursos humanos para mejorar los indicadores laborales de la entidad. (D1,D3,D4,D5,O2,O3) 2. Implementar estrategia de incentivos, recompensas y reconocimiento. (D1,D2,O1,O3,O4)
2	Capacitar al recurso humano para su desarrollo		
3	Implementar un programa de incentivos y reconocimientos		
4	Entidades públicas buscan sinergias en sus propios sectores		
5	Extensión de nuevas unidades zonales en regiones		
Amenazas		Estrategia FA	Estrategia DA
1	Recortes de presupuesto de políticas públicas	1. Mejorar el sistema de gestión de los recursos humanos de la institución. (F1,F2,F4,F5,A1,A3,A5) 2. Implementar un nuevo SGI para	1. Enfocarse en el trabajador para mantener y potenciar su desarrollo personal y profesional. (A1,A2,A3,D1,D2)
2	Mediana vida útil del programa institucional		

3	Esquema de contratación (CAS) por periodos	asegurar el logro de resultados. (F1,F2,F3,F4,A2,A4)	2. Reforzar la gestión del talento humano para asumir nuevos retos institucionales. (A5,D3,D4,D5)
4	Dependencia de otras entidades públicas		
5	Retracción e inestabilidad económica desincentiva la innovación		

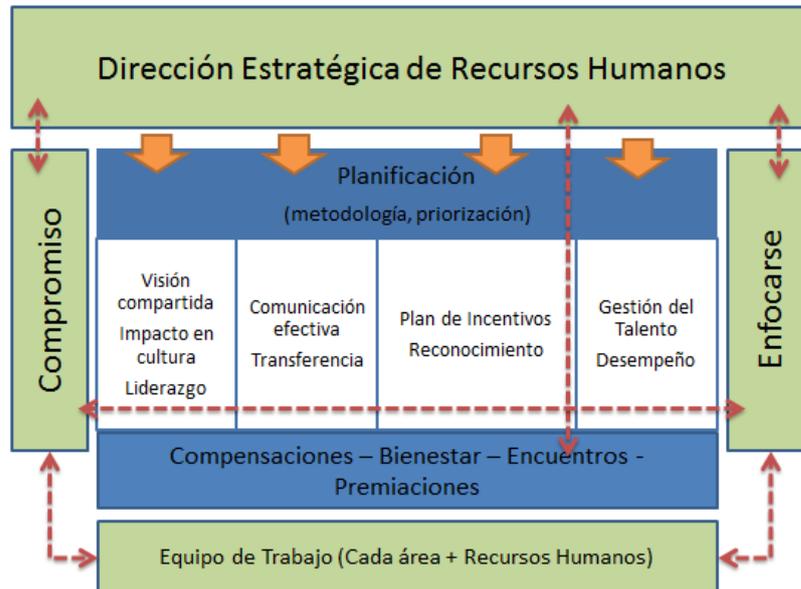
Elaboración: propia

3.3.2. Modelo para la gestión de la propuesta de mejora

Existe la necesidad concreta de presentar la propuesta de mejora dados los hallazgos mencionados en los apartados iniciales de la presente investigación y también parte de la iniciativa de la misma entidad el mejorar el clima laboral para que propicie el desarrollo de las actividades diarias de los trabajadores. Para lo cual, se pretende establecer acciones de mejora que hagan uso de los recursos disponibles y tengan un horizonte de corto y mediano plazo para su ejecución.

Según Anaya, L. & Paredes, J. (2015) un modelo que asegure la continuidad de una propuesta de mejora como la presente en este estudio, requiere inicialmente de una planificación que contemple las necesidades que impactan por ejemplo, en el clima laboral del PRONIED. Para ello, se establece una metodología adaptada a las necesidades de la institución en base a la propuesta de mejora y un esquema formal de priorización de iniciativas desarrollado por dichos autores, que se presenta a continuación:

Figura 3.38 Modelo para la elaboración y gestión de propuesta de mejora



Fuente: Anaya L. & Paredes, J. (2015)

El primer módulo del modelo, denominado liderazgo, considera la premiación de los logros a través reconocimientos adaptados a la valoración personal de cada trabajador del PRONIED. Este módulo requiere acciones enfocadas a potenciar habilidades de liderazgo para su propio empoderamiento y desarrollo personal, y de su ambito laboral.

El segundo módulo, denominado comunicación efectiva, considera la generación de canales que propicien la conexión entre los trabajadores, equipos, mandos medios y alta gerencia. Este módulo requiere de acciones orientadas a fomentar la comunicación fluida y retroalimentación por ejemplo, entre el trabajador y su jefe inmediato.

El tercer módulo, hace referencia a los incentivos para generar compromiso, asimismo pertenencia con el equipo y la institución. Este módulo requiere de acciones orientadas a reconocer y recompensar el buen desempeño, la innovación, el logro de objetivos institucionales, la antigüedad, la calidad humana y cultural de sus trabajadores.

Finalmente, el cuarto módulo, hace referencia a la motivación para el desempeño, dicho módulo requiere un enfoque orientado al reconocimiento a

los líderes sobre los que yace la responsabilidad de apoyar la estrategia al momento de implementar las acciones propuestas. Todo lo anterior, precisa de un compromiso de la Dirección, el cual puede estar representado a través de un Comité, así como el compromiso de los trabajadores y el permanente enfoque en el modelo para garantizar su continuidad en el tiempo, con ello lograr la sostenibilidad deseada creando un excelente lugar para trabajar.

3.3.3. Propuesta basada en Estímulos Organizacionales

Se toma como referencia para elaborar la presente propuesta de mejora basada en Estímulos Organizacionales: la normatividad vigente aplicable a una entidad pública, la cual otorga los lineamientos y límites de acción permitidos para viabilizar la propuesta de mejora acorde a la realidad de nuestra entidad, y al estudio del clima laboral aplicado al PRONIED desarrollado en la presente investigación. De esta manera, se procede a establecer los planes específicos de mejora acorde a las necesidades expuestas.

Adicionalmente al reconocimiento institucional hacia el trabajador, se propone premiarlo en la mayoría de programas expuestos con días libres (premiación individual) y almuerzos de equipo (premiación grupal) para la motivación del talento que la Unidad de Recursos Humanos contemple, dada la condición de institución pública, no se contempla bajo ninguna modalidad premiaciones con incentivos monetarios directos adicionales a la remuneración base como parte de la política institucional, no obstante se enfatiza en premiaciones mediante incentivos no monetarios.

Se señalan los incentivos no monetarios que el PRONIED puede otorgar al trabajador en las cinco acciones de mejora que conforman la propuesta de estímulos organizacionales.

3.3.3.1. Beneficios de la propuesta de mejora

Los beneficios generados para el Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED) materia de investigación, se encuentran agrupados en determinados ámbitos relacionados a las áreas o funciones que debe potenciar la Unidad de Recursos Humanos, y son presentados a continuación:

Tabla 3.10 Beneficios de la propuesta de mejora

	Ámbito	Descripción
1	Motivación	Generar mayor motivación en los trabajadores a través de recompensas, reconocimientos y nuevos estímulos para la mejora en el desarrollo sus funciones cotidianas.
2	Liderazgo	A través de un programa de capacitación se desarrollan las habilidades necesarias para generar un clima laboral productivo y cooperativo encabezado por un líder participativo.
3	Recompensa	Permite a través de los programas desarrollados el reconocer el esfuerzo que realizan los individuos y grupos dentro de la organización siendo recompensados de manera efectiva.
4	Innovación	Aumenta el nivel de mejoras continuas en la organización, pudiendo simplificar procesos, reducir costos e impactando en la mejora del clima laboral, permitiendo la participación de todo colaborador.
5	Inversión superior al costo	Un buen programa de estímulos genera más beneficios que costes al enfocarse en dimensiones como la motivación, liderazgo,

		recompensa ya que existen diversas formas de alcanzar tales fines.
6	Potenciar el trabajo en equipo	Mejora el rendimiento de equipos, áreas y departamentos completos de la entidad mediante actividades de involucramiento y participación conjunta.

Elaboración: propia

3.3.4. Acciones propuestas

Sobre la base a la normatividad aplicable en la materia y los resultados del diagnóstico del clima laboral, se define el sistema o plan de estímulos organizacionales para el Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED) como parte de la gestión del Talento Humano, este plan de estímulos requiere de determinados programas que viabilicen la recompensa y garanticen aspectos básicos como la satisfacción del trabajador.

El objetivo del plan de estímulos organizacionales es reconocer de manera oportuna y tangible los resultados exitosos de una determinada gestión laboral dentro del Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED), de tal manera que esto permita crear, fomentar y así incrementar los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores de dicha entidad, es decir, mejorar el clima laboral u organizacional de dicha institución, lo que puede lograrse de forma permanente si es que la Unidad de Recursos Humanos del PRONIED toma en suma consideración los planteamientos y la propuesta de mejora presentada en esta investigación.

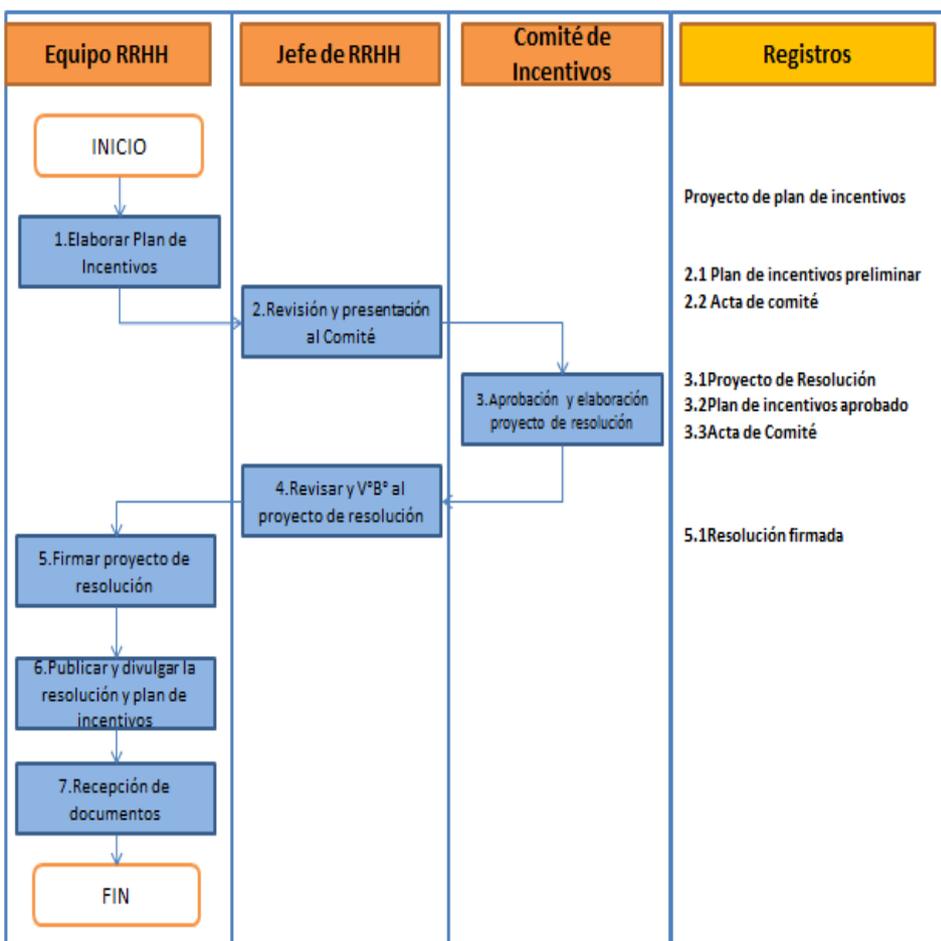
A continuación, se presenta en la Tabla N° 3.11, el plan de estímulos organizacionales para mejorar el clima laboral, en el que se detallan los programas y estrategias a seguir para lograr los objetivos deseados, optimizar las dimensiones deseadas y así aumentar el nivel de satisfacción general de los trabajadores de la entidad, esto es, generar un clima laboral favorable.

Tabla 3.11 Propuesta de Estímulos Organizacionales para mejorar el clima laboral

N°	Acción propuesta	Objetivo	Actividad	Dimensión	Costo
1	Programa de Incentivos	Premiar mediante incentivos no monetarios los resultados excelentes producto del desempeño y cumplimiento de objetivos.	Diseño de procedimiento y criterios de evaluación	Motivación	Costo cero
2	Programa de estímulo a la excelencia individual	Premiar los resultados excelentes producto del desempeño laboral y el cumplimiento de objetivos de tipo individual o grupal.	Diseño de procedimiento y criterios de evaluación	Motivación/ Recompensa	Costo cero
3	Programa de estímulo a la excelencia grupal		Diseño de procedimiento y criterios de evaluación	Motivación/ Recompensa	S/.300.00
4	Programa de reconocimiento a la innovación	Exaltar la generación de ideas innovadoras, la antigüedad laboral y las calidades humanas para mejorar el clima laboral	Diseño de procedimiento y criterios de evaluación	Innovación	Individual: Costo cero Grupal: S/.300.00
5	Programa de capacitación en liderazgo y desarrollo de habilidades blandas	Empoderar la gestión y aptitud de liderazgo en los trabajadores líderes de equipo para mejorar el clima laboral	Diseño de un programa de capacitación acorde con las necesidades actuales de los responsables de área	Liderazgo/Toma de decisiones	S/. 500 x cap.

Elaboración: propia

3.3.4.1. Programa de incentivos

Acción propuesta N° 1	
Descripción	Diseñar un programa de Incentivos
Objetivo	Establecer lineamientos, responsables y tipo de premios de carácter no monetarios para los resultados excelentes, producto del cumplimiento de objetivos y desempeño laboral dentro del PRONIED.
Beneficiario	Trabajador del PRONIED en cualquier nivel jerárquico de la organización
Proceso	
Recursos	Comité de Recursos Humanos del PRONIED
Tipos de incentivos	Incentivos monetarios se excluyen ya que por política institucional no están permitidos. Incentivos no monetarios, son cubiertos por la Unidad de Recursos Humanos quienes

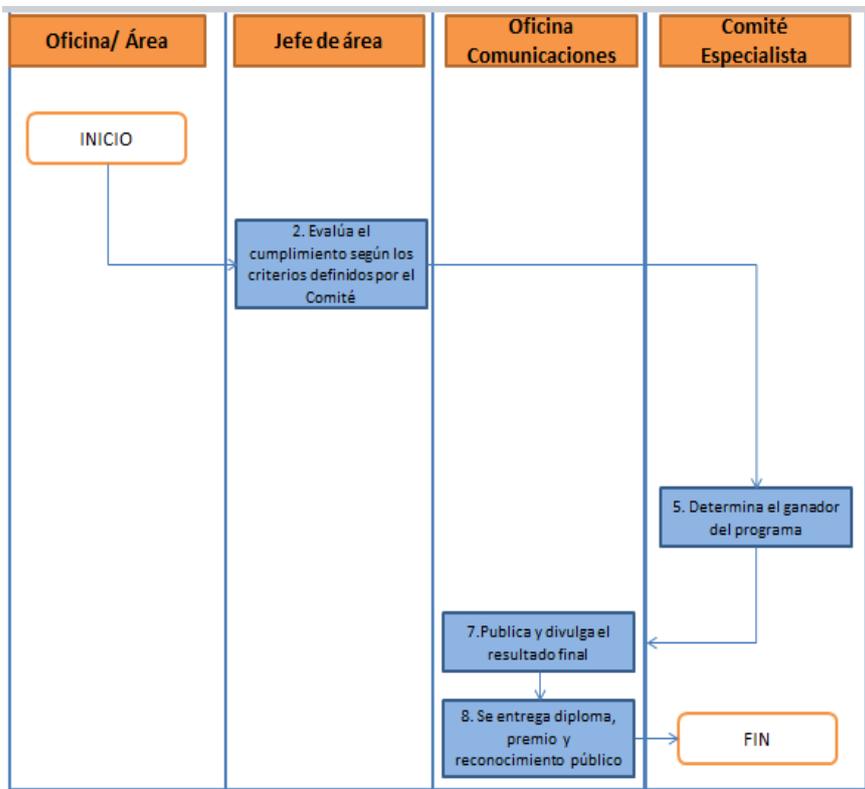
	<p>gestionan el premio y diploma de reconocimiento.</p> <p>Asimismo se presentan únicamente dos tipos de incentivos no monetarios según el ganador:</p> <p>Para sólo un trabajador</p> <ul style="list-style-type: none"> - Día libre <p>Para un grupo de trabajadores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Almuerzo de equipo
Indicador	% de trabajadores premiados por cumplimiento
Miembros del comité	<p>El comité de estímulo, incentivos y reconocimiento es el responsable del desarrollo de este programa, el cual estará conformado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Director Ejecutivo - Jefe de la Unidad de Recursos Humanos - Jefe de la Oficina de Comunicaciones - Cinco (5) representantes de los trabajadores (Uno por cada área)
Funciones del comité	<ul style="list-style-type: none"> - Aprobar los instrumentos de medición, criterios de evaluación, y reglamentación propuestos. - Establecer las condiciones para participar en los programas, el cronograma y criterios de evaluación. - Definir las características, tipos y cuantías de los estímulos a entregar de acuerdo con la reglamentación y los recursos destinados para tal fin. - Seleccionar a los ganadores de las diferentes categorías y modalidades o declarar nulo alguno o algunos de los estímulos cuando no se cumplan los requisitos exigidos. - Registrar en actas los aspectos relevantes válidos para la asignación de estímulos, incentivos y reconocimientos de las diferentes categorías y modalidades y velar porque sean otorgados de forma oportuna.
Incentivos no monetarios	<p>- Día libre: será otorgado al trabajador que cumpla los criterios de evaluación al 100% cada tres meses (acumulables y no consecutivos necesariamente), se puede obtener como máximo 04 días libres en el año. Una vez publicada la relación de ganadores se tomará el premio a partir del día siguiente laborable con una vigencia de un mes.</p>

	<p>- Reconocimiento público: será otorgado al trabajador que cumpla con al menos un criterio de evaluación al 100% cada mes, este reconocimiento será vía correo institucional y publicado en los paneles de comunicación de la institución mostrando el listado de los trabajadores reconocidos.</p>
<p>Periodicidad y premiación</p>	<p>La periodicidad y la premiación se muestra a seguir:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programa de incentivos: bases, lineamientos y condiciones permanentes durante el año. - Programa de estímulos a la excelencia individual: <ul style="list-style-type: none"> Con premio: Se otorga al trabajador que cumpla el 100% de los criterios de evaluación cada tres meses (acumulables y no consecutivos necesariamente). Sin premio: Se otorga el reconocimiento público al trabajador que cumpla al menos uno de los criterios de evaluación al 100% cada mes. <p>*El primer programa de estímulos a la excelencia individual inicia en enero, el segundo programa en febrero y así sucesivamente, cada una compuesta por tres meses. Se realizarán un total de 10 sesiones al año.</p> <p>**La premiación se otorga cuando el trabajador cumpla por tres meses los criterios de evaluación, ésta se comunica y se publica el último día laborable del mes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programa de estímulos a la excelencia grupal: <ul style="list-style-type: none"> Una sola oficina, área, unidad del PRONIED por trimestre <p>*El primer programa de estímulos a la excelencia grupal inicia en enero, evaluándose trimestralmente. Se realizarán un total de 10 sesiones al año.</p> <p>**La premiación y reconocimiento se otorgan cuando la oficina, área o unidad cumpla</p>

	<p>por tres meses los criterios de evaluación, ésta se comunica y se publica el último día laborable del mes. No aplican reconocimientos de carácter grupal, únicamente cuando se cumple al 100% los criterios del programa.</p> <p>- Programa de reconocimiento a la innovación: Un solo ganador por semestre o un solo equipo por semestre.</p> <p>*La premiación se otorga semestralmente, la cual se comunica y se publica el último día laborable del mes.</p> <p>- Programa de capacitación específica: 12 semanas Dedicado a personal directivo, jefes y responsables de área.</p>
<p>Condiciones de reconocimiento y premiación</p>	<p>Para el caso del trabajador:</p> <p>- Si aquél logra cumplir con al menos un criterio de evaluación al 100% se le brinda un reconocimiento público por el desempeño, pero no el incentivo establecido.</p> <p>- Solo al trabajador que logre cumplir con todos los criterios de evaluación al 100% será recompensado con el premio o incentivo no monetario establecido.</p> <p>Para el caso grupal:</p> <p>- Solo el área, oficina o unidad que logre cumplir con todos los criterios de evaluación al 100% será premiado y reconocida con el incentivo no monetario establecido. No aplican reconocimientos parciales por cumplimiento de criterios en el programa.</p>
<p>Costo</p>	<p>Rango de 0.00 – 300.00 PEN (detalle del costo definido en cada programa)</p>

Elaboración: propia

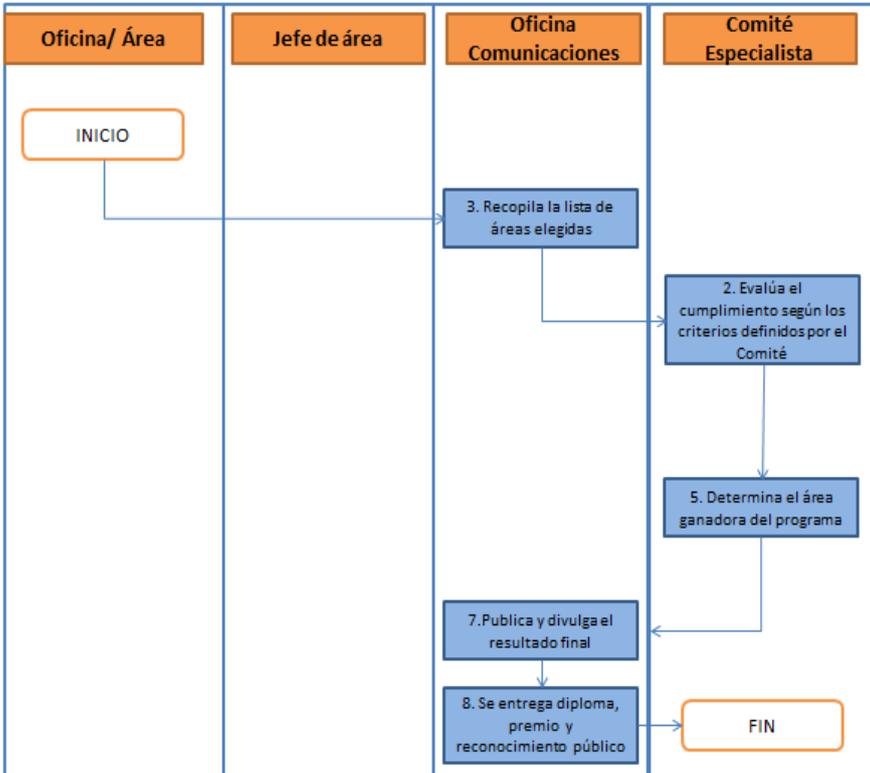
3.3.4.2. Programa de estímulos a la excelencia individual

Acción propuesta N° 2	
Descripción	Diseñar un programa de estímulo a la excelencia individual
Objetivo	Premiar los resultados excelentes producto del desempeño laboral individual de un trabajador del PRONIED
Beneficiario	Trabajador del PRONIED en cualquier nivel jerárquico de la organización
Proceso	 <pre> graph TD subgraph Oficina_Area [Oficina/ Área] INICIO([INICIO]) end subgraph Jefe_de_area [Jefe de área] E2[2. Evalúa el cumplimiento según los criterios definidos por el Comité] end subgraph Oficina_Comunicaciones [Oficina Comunicaciones] E7[7. Publica y divulga el resultado final] E8[8. Se entrega diploma, premio y reconocimiento público] end subgraph Comité_Especialista [Comité Especialista] E5[5. Determina el ganador del programa] FIN([FIN]) end INICIO --> E2 E2 --> E5 E5 --> E7 E7 --> E8 E8 --> FIN </pre>
Recursos	Comité de Recursos Humanos del PRONIED
Incentivos no monetarios	<p>- Día libre: será otorgado al trabajador que cumpla los criterios de evaluación al 100% cada tres meses (acumulables y no consecutivos necesariamente), se puede obtener como máximo 04 días libres en el año. Una vez publicada la relación de ganadores se tomará el premio a partir del día siguiente laborable con una vigencia de un mes.</p> <p>- Reconocimiento público: será otorgado al trabajador que cumpla con al</p>

	menos un criterio de evaluación al 100% cada mes, este reconocimiento será vía correo institucional y publicado en los paneles de comunicación de la institución mostrando el listado de los trabajadores reconocidos.
Criterios de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - Puntuación 100% puntualidad (del indicador de tardanzas) - Puntuación 100% asistencia (del indicador de ausentismo)
Ganador	Un trabajador de cada área que cumpla al 100% con los criterios de evaluación por trimestre.
Periodicidad	La premiación se otorga cuando el trabajador cumpla por tres meses (acumulables y no consecutivos necesariamente), los criterios de evaluación.
Evaluación	Mensual
Condiciones	<p>Para el caso del trabajador:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si aquél logra cumplir con al menos un criterio de evaluación al 100% se le brinda un reconocimiento público por el desempeño, pero no el incentivo establecido. - Solo al trabajador que logre cumplir con todos los criterios de evaluación al 100% será recompensado con el premio o incentivo no monetario establecido.
Costo	Costo cero

Elaboración: propia

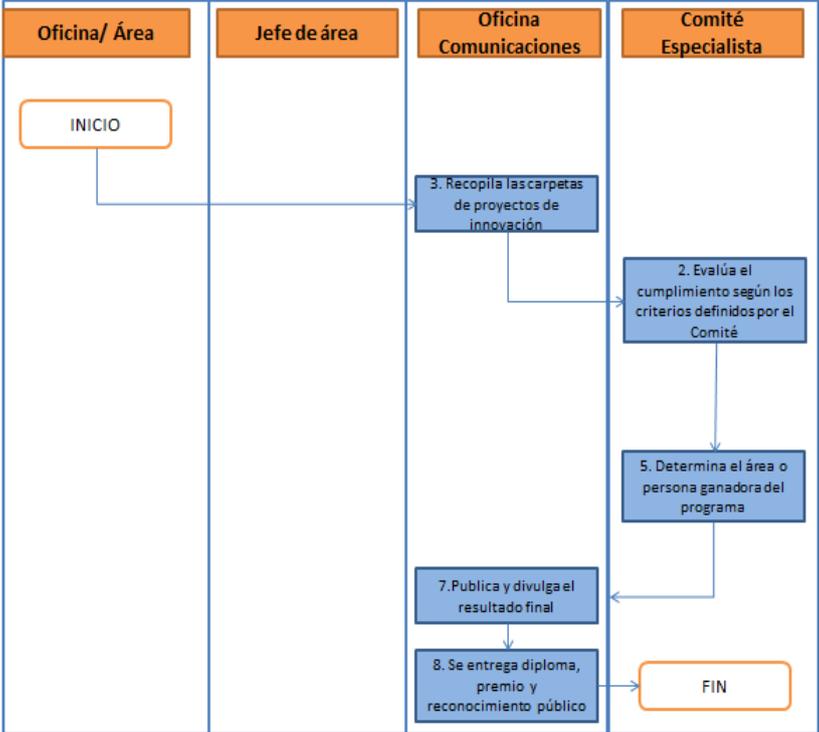
3.3.4.3. Programa de estímulo a la excelencia grupal

Acción propuesta N° 3	
Descripción	Diseñar un programa de estímulo a la excelencia grupal
Objetivo	Premiar los resultados excelentes producto del desempeño laboral de un área, oficina, unidad del PRONIED
Beneficiario	Cada área del PRONIED en cualquier nivel jerárquico de la organización
Proceso	 <pre> graph TD subgraph Oficina_Area [Oficina/ Área] INICIO[INICIO] end subgraph Jefe_area [Jefe de área] end subgraph Oficina_Comunicaciones [Oficina Comunicaciones] S3[3. Recopila la lista de áreas elegidas] S7[7. Publica y divulga el resultado final] S8[8. Se entrega diploma, premio y reconocimiento público] end subgraph Comité_Especialista [Comité Especialista] S2[2. Evalúa el cumplimiento según los criterios definidos por el Comité] S5[5. Determina el área ganadora del programa] FIN[FIN] end INICIO --> S3 S3 --> S2 S2 --> S5 S5 --> S7 S7 --> S8 S8 --> FIN </pre>
Recursos	Comité de Recursos Humanos del PRONIED
Incentivo no monetario	- Almuerzo en equipo
Criterios de evaluación	- Puntuación 100% puntualidad por trimestre (del indicador de tardanzas) - Puntuación 100% asistencia por trimestre (del indicador de ausentismo) En caso exista más de un área ganadora se tomará en cuenta

	- No. de personas de cada área.
Ganador	Un área, unidad u oficina que cumpla al 100% los criterios de evaluación trimestralmente
Periodicidad	Premiación trimestral
Evaluación	Trimestral
Condiciones	<p>Para el caso grupal:</p> <p>- Solo el área, oficina o unidad que logre cumplir con todos los criterios de evaluación al 100% será premiado y reconocida con el incentivo no monetario establecido. No aplican reconocimientos parciales por cumplimiento de criterios en el programa.</p> <p>*El primer programa de estímulos a la excelencia grupal inicia en enero, evaluándose trimestralmente Se realizarán un total de 10 sesiones al año.</p> <p>**La premiación y reconocimiento se otorgan cuando la oficina, área o unidad cumpla por tres meses los criterios de evaluación, ésta se comunica y se publica el último día laborable del mes. No aplican reconocimientos de carácter grupal, únicamente cuando se cumple al 100% los criterios del programa.</p>
Costo	300.00 PEN (costo asumido RRHH)

Elaboración: propia

3.3.4.4. Programa de reconocimiento a la innovación

Acción propuesta N° 4	
Descripción	Diseñar un programa de reconocimiento a la innovación y criterios de evaluación
Objetivo	Premiar los resultados excelentes producto de la innovación en categoría individual y categoría grupal del PRONIED
Beneficiario	Cada trabajador y área del PRONIED en cualquier nivel jerárquico de la organización
Proceso	 <pre> graph TD subgraph Oficina_Area [Oficina/ Área] INICIO[INICIO] end subgraph Oficina_Comunicaciones [Oficina Comunicaciones] 3[3. Recopila las carpetas de proyectos de innovación] 7[7. Publica y divulga el resultado final] 8[8. Se entrega diploma, premio y reconocimiento público] end subgraph Comité_Especialista [Comité Especialista] 2[2. Evalúa el cumplimiento según los criterios definidos por el Comité] 5[5. Determina el área o persona ganadora del programa] FIN[FIN] end INICIO --> 3 3 --> 2 2 --> 5 5 --> 7 7 --> 8 8 --> FIN </pre>
Recursos	Comité de Recursos Humanos del PRONIED Propuesta de mejora según bases
Premios Definitivos	Para un trabajador: - Día libre Para un área o equipo de trabajo: - Almuerzo de equipo

Criterios de evaluación	<p>Presentación de carpeta escrita del proyecto de innovación es evaluada según los siguientes criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creatividad de la propuesta: (original o mejora de idea anterior) - Análisis costo beneficio - Impacto sobre la eficacia en la prestación de un servicio institucional - Impacto en la satisfacción del trabajador - Esfuerzo investigativo
Ganador	<p>Un solo ganador por semestre, ó</p> <p>Un solo equipo de trabajadores o área por semestre</p>
Periodicidad	Premiación semestral
Costo	Costo cero por persona y S/. 300.00 por equipo o área (costo asumido RRHH)

Elaboración: propia

3.3.4.5. Programa de capacitación en liderazgo y desarrollo de habilidades blandas

Acción propuesta N° 5	
Descripción	Diseñar un programa de capacitación acorde a las necesidades vigentes
Objetivo	Empoderar a los responsables; jefes, gerentes y líderes de equipos en el PRONIED
Beneficiario	Cada jefe, gerente, responsable de área del PRONIED
Descripción de la capacitación	<p>Se propone desarrollar las siguientes competencias para el liderazgo personal en:</p> <p>Aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se considera para generar cambios en la forma de trabajo como resultado de experiencias cotidianas, mostrar disposiciones y apertura a nuevas propuestas e iniciativas <p>Gestión del tiempo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se brindan metodologías y herramientas de planificación para la gestión óptima del tiempo, filosofía del cumplimiento y sentido de organización. <p>Autonomía</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se toma en consideración para realizar tareas diarias y enfrentar emergencias sin depender del asesoramiento directo, desarrollo de la autonomía responsable. <p>Trabajo en equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se orienta a generar mecanismos y actitudes influenciadoras que motiven a los miembros del equipo de trabajo a lograr metas.
Recursos	Capacitación para jefes y gerentes de área
Indicador	% de trabajadores capacitados/total de trabajadores
Tiempo	12 semanas (01 capacitación grupal por semana)
Costo	500 PEN por capacitación

Elaboración: propia

3.3.5. Análisis del costo de la propuesta

En este apartado se determina la viabilidad económica de la propuesta de mejora, tomando en consideración las siguientes premisas:

- Se realiza el análisis económico independientemente de la fuente de ingresos, ya que como área administrativa, solo se asigna una partida presupuestal para cubrir los desembolsos o egresos respectivos estimados.
- Se presume que todos los pagos o costos se efectúan al contado.

3.3.5.1. Costo de la propuesta

La etapa de planificación está orientada a generar la documentación de gestión de la propuesta de mejora, diseñar los programas y estrategias para la ejecución del mismo.

Tabla 3.12 Costo de etapa de inicio de planificación

Descripción	Cantidad personas	Horas/Hombre	C.U PEN	Costo PEN
Inicio				
Project	1	8	37.05	296.40
Programa de incentivos	2	24	37.05	1 778.40
Planificación de programas	2	40	37.05	2 964.00
Registro de interesados	1	8	37.05	296.40
			Subtotal	5 335.20

Elaboración: propia

Posterior a la etapa de inicio, se encuentra la etapa de ejecución donde se calculan los costos incluyendo horas/hombre del equipo de trabajo en cada una de las actividades a efectuarse.

Tabla 3.13 Costo de etapa de ejecución

Descripción	Cantidad programas	Cantidad personas	Horas/Hombre	C.U PEN	Costo PEN
Ejecución					
Programa de Estímulo a la Excelencia Individual					
Ejecución del programa	10	--	--	0.00	0.00
Programa de Estímulo a la Excelencia Grupal					
Ejecución del programa	4	--	--	300.00	1 200.00
Programa de Reconocimiento a la Innovación					
Ejecución del programa	2	--	--	300.00	600.00
Programa de capacitación y desarrollo de habilidades interpersonales					
Dictar taller especializado en aprendizaje continuo	4	1	2hrs	250.00	2 000.00
Dictar taller especializado en gestión del tiempo	4	1	2hrs	250.00	2 000.00
Dictar taller especializado en autonomía responsable	4	1	2hrs	250.00	2 000.00
Dictar taller especializado en trabajo en equipo	4	1	2hrs	250.00	2 000.00
Subtotal					9 800.00

Elaboración: propia

Finalmente, se lleva a cabo la etapa de cierre, que consta del informe de cierre y lecciones aprendidas. Este último para garantizar la continuidad de la propuesta de mejora

Tabla 3.14 Costo de etapa de cierre

Descripción	Cantidad personas	Horas/Hombre	C.U PEN	Costo PEN
Cierre				
Informe de cierre	1	16	37.05	592.80
Lecciones aprendidas	1	16	37.05	592.80
			Subtotal	1 185.60

Elaboración: propia

A continuación se presenta el cuadro resumen de costos de la propuesta de mejora, a saber:

Tabla 3.15 Resumen de costos anual

Descripción	Frecuencia año	Costo PEN	Costo Total PEN
Inicio de planificación			
Project	01	296.40	296.40
Programa de incentivos	01	1 778.40	1 778.40
Planificación de programas	01	2 964.00	2 964.00
Registro de interesados	01	296.40	296.40
		Subtotal	5 335.20
Ejecución			
Diseño de Programa de Estímulo a la Excelencia Individual	10	0.00	0.00
Diseño de Programa de Estímulo a la Excelencia Grupal	04	300.00	1 200.00
Diseño de Programa de Reconocimiento a la Innovación	02	300.00	600.00

Diseño de Programa de capacitación y desarrollo de habilidades interpersonales	01	8 000.00	8 000.00
		Subtotal	9 800.00
Cierre			
Informe de Cierre	01	592.80	592.80
Lecciones aprendidas	01	592.80	592.80
		Subtotal	1 185.60
		TOTAL	16 320.80

Elaboración: propia

Los montos y costos unitarios por hora/hombre indicados en el inicio y cierre de la propuesta estuvieron a cargo de personal externo, que para efectos de la propuesta, lo conforma el grupo de investigación.

Para efectos del programa de capacitación se considera efectuarlo con un proveedor externo de capacitación.

3.3.5.2. Flujo de caja económico

Para considerar el flujo de ingresos del primer año, es decir a partir del 2018, se sugiere utilizar la partida presupuestal 23.27.11.99 que pertenece al clasificador de "Servicios Diversos" de acuerdo al "Anexo 2: Clasificador de Gastos Presupuestales" propuesto por el Ministerio de Economía y Finanzas, cuyo presupuesto inicial será de S/.17,000.00 soles para cubrir de forma íntegra los egresos de la propuesta de mejora de estímulos organizacionales.

Tabla 3.16 Flujo de caja económico

	2018	2019	2020	2021
Ingresos	S/. 17,000	S/. 17,000	S/. 17,000	S/. 17,000
Partida presupuestal 23.27.11.99	S/. 17,000	S/. 17,000	S/. 17,000	S/. 17,000
Egresos	S/. 16,321	S/. 16,484	S/. 16,648	S/. 16,816
Inicio de planificación	S/. 5,335	S/. 5,389	S/. 5,442	S/. 5,497
Ejecución de programas	S/. 9,800	S/. 9,898	S/. 9,997	S/. 10,097
Cierre	S/. 1,186	S/. 1,197	S/. 1,209	S/. 1,222
Flujo de Caja Económico (FCE)	S/. 679	S/. 516	S/. 352	S/. 184

Elaboración: propia

Se determina por tanto que al final de cada periodo se obtendrá un saldo positivo desde el año 2019 en adelante, dado que se utilizará específicamente una partida para la gestión de la propuesta de mejora y los egresos relacionada a ésta.

3.3.6. Cronograma de trabajo

Para generar el cronograma de ejecución propuesto para el año 2018, se priorizan las acciones propuestas en función de la contribución de los objetivos del PRONIED para con sus trabajadores, cantidad de áreas beneficiadas y sentido de urgencia. En la Figura N° 3.10, a continuación se detallan las acciones con horizonte de medio año.

Figura 3.39 Cronograma de implementación

CRONOGRAMA DE EJECUCION - PROPUESTA DE ESTIMULOS ORGANIZACIONALES - 2018		2018																	
PROGRAMA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA (PRONIED)																			
ITEM	ACTIVIDADES	%AVANCE	ENERO				FEBRERO				MARZO					ABRIL			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1 Estrategias de Estímulos Organizacionales																			
1.1 Programa de incentivos																			
1.1.1	Inauguración por el comité de incentivos, estímulos y reconocimiento (comité del PRONIED)	0%	■																
1.1.2	Impulsar campaña de conocimiento de incentivos no monetarios	0%	■																
1.1.3	Comunicación del programas de estímulo organizacional	0%	■																
1.2 Programa de estímulos a la excelencia individual																			
1.2.1	Evaluación según criterios definidos por comité especializado	0%	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
1.2.2	Determinación de ganador según criterios del programa	0%																	
1.2.3	Notificación y publicación del ganador	0%																	
1.2.4	Premiación y reconocimiento público	0%																	
1.3 Programa de estímulos a la excelencia grupal																			
1.3.1	Evaluación según criterios definidos por comité especializado	0%	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
1.3.2	Determinación de área ganadora según criterios del programa	0%																	
1.3.3	Notificación y publicación del área ganadora	0%																	
1.3.4	Premiación y reconocimiento público	0%																	
1.4 Programa de reconocimiento a la innovación																			
1.4.1	Recopilación de la lista de proyectos de innovación	0%	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
1.4.2	Evaluación según criterios definidos por comité especializado	0%																	
1.4.3	Determinación de área ganadora según criterios del programa	0%																	
1.4.4	Notificación y publicación del área ganadora	0%																	
1.4.5	Premiación y reconocimiento público	0%																	
1.5 Programa de capacitación en liderazgo y desarrollo de habilidades blandas																			
1.5.1	Dictar taller especializado en aprendizaje continuo	0%																	
1.5.2	Dictar taller especializado en gestión del tiempo	0%																	
1.5.3	Dictar taller especializado en autonomía responsable	0%																	
1.5.4	Dictar taller especializado en trabajo en equipo	0%																	
2.1 Cierre de propuesta de mejora																			
2.1.1	Informe de propuesta	0%																	
2.2.2	Lecciones aprendidas	0%																	

Elaboración: propia

Para conocer el detalle del cronograma de ejecución del 2018 al detalle, véase el Anexo N° 8.

3.4. Desarrollo del objetivo específico N° 4

3.4.1. Prueba Piloto de Estímulos Organizacionales

Para conocer el impacto de la propuesta de mejora en los indicadores laborales del PRONIED, se llevó a cabo una prueba piloto de los programas expuestos en los apartados anteriores, dirigido a las siguientes áreas, oficinas o unidades gerenciales durante el periodo de tres meses, desde abril hasta junio.

- Oficina de Comunicaciones
- Unidad Gerencial de Mobiliario y Equipamiento
- Oficina Gerencial de Administración
- Unidad de Finanzas
- Unidad de Recursos Humanos

Por otro lado, para determinar la mejora en el clima laboral se aplicó una nueva encuesta a 65 personas para medir en un segundo momento la dimensión de potencial humano, véase Anexo N° 7, en donde se ha centrado la propuesta de mejora, producto del primer análisis del clima laboral del PRONIED. En esta segunda evaluación se muestra una variación positiva respecto de los resultados precedentes, realizando la mejora específicamente en la dimensión del potencial humano, la cual forma parte importante del clima laboral del Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED).

La dimensión del potencial humano representa un gran desafío en cuanto a la adopción de programas efectivos que proporcionen los resultados de mejora deseados dados los componentes psicológico y actitudinal del trabajador al recibirlo, así como la determinación de los costos asociados a la propuesta. Como tal, se han considerado los siguientes programas:

- Programa de incentivos
- Programa de estímulo a la excelencia individual
- Programa de estímulo a la excelencia grupal
- Programa de reconocimiento a la innovación
- Programa de capacitación en liderazgo y habilidades blandas

3.4.2. Evaluación del impacto de la propuesta

Para otorgar rigurosidad y medir de forma objetiva la propuesta basada en estímulos organizacionales, se presentan las siguientes tablas de resumen del estadístico de prueba utilizado a modo de validar finalmente el impacto de la propuesta de mejora en los indicadores laborales y en el clima laboral.

Tabla 3.17 Resumen de estadístico de prueba para indicadores laborales

Prueba estadística	Objetivo
Prueba del Coeficiente de Correlación de Pearson	Evaluar la correlación que existe entre una variable dependiente y una variable independiente.
Justificación de uso	Ideal para correlacionar dos variables de tipo cuantitativo, en la que se busca determinar la existencia de correlación y el grado de la misma, en este caso la propuesta de mejora con los indicadores laborales.
Procedimiento de significancia estadística	1. Formulación de la hipótesis: H0: No existe correlación entre los indicadores laborales del PRONIED y la propuesta de mejora de estímulos organizacionales H1: Sí existe correlación entre los indicadores laborales del PRONIED y la propuesta de mejora de estímulos organizacionales
	2. Nivel de significancia El nivel de significancia elegido para este tipo de pruebas es de 5% ó 0.05

	<p>3. Estadística de prueba</p> <p>El estadístico de prueba a utilizar es denominado prueba del Coeficiente de Correlación de Pearson</p>
	<p>4. Estimación del p-valor</p> <p>Si el p-valor si es < 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se valida la hipótesis del investigador (H_1).</p> <p>Si el p-valor es > 0.05, entonces se acepta la hipótesis nula (H_0) y se rechaza la hipótesis del investigador (H_1)</p>
	<p>5. Toma de decisión</p> <p>De acuerdo al p-valor resultante se toma la decisión de saber si existe o no correlación entre los indicadores laborales del PRONIED y la propuesta de estímulos organizacionales.</p>

Elaboración: propia

Asimismo, para validar la propuesta de mejora en el clima laboral se utiliza la siguiente prueba estadística denominada Prueba del Signo aplicada a los factores más críticos previamente analizados.

Tabla 3.18 Resumen de estadístico de prueba para resultados del clima laboral

Prueba estadística	Objetivo
Prueba del Signo	Evalúa la aceptación o rechazo de algún tratamiento, prueba estadística útil para estudios observacionales o experimentales
Justificación de uso	Ideal para contrastar dos muestras relacionadas, al evaluar diseños antes y después de algún tratamiento y dada la naturaleza de las variables cualitativas

	ordinales (Escala de Likert)
Procedimiento de significancia estadística	<p>1. Formulación de la hipótesis:</p> <p>H0: No existen modificaciones significativas entre la muestra de trabajadores y la nueva muestra de trabajadores del PRONIED.</p> <p>H1: Sí existen modificaciones significativas entre la muestra de trabajadores y la nueva muestra de trabajadores del PRONIED.</p>
	<p>2. Nivel de significancia</p> <p>El nivel de significancia elegido para este tipo de pruebas es de 5% ó 0.05</p>
	<p>3. Estadística de prueba</p> <p>El estadístico de prueba a utilizar es denominado estadístico de prueba del Signo</p>
	<p>4. Estimación del p-valor</p> <p>Si el p-valor si es < 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula (H0) y se valida la hipótesis del investigador (H1).</p> <p>Si el p-valor es > 0.05, entonces se acepta la hipótesis nula (H0) y se rechaza la hipótesis del investigador (H1)</p>
	<p>5. Toma de decisión</p> <p>De acuerdo al p-valor resultante se toma la decisión de saber si existe o no modificación significativa entre las muestras observadas antes y después de la propuesta de mejora.</p>

Elaboración: propia

Se aplica la prueba del Signo a los siguientes factores tales como la motivación y la recompensa, los cuales se asocian a los ítems del instrumento de medición del clima laboral empleado en la presente investigación, cuyos resultados se pueden observar en el apartado a seguir.

3.5. Instrumentos

3.5.1. Para recolectar datos

En la presente investigación se utilizan las siguientes fuentes de recolección de datos:

- Encuestas a los miembros de la institución: se utilizan para recabar información, a través de preguntas que propone el investigador, éstas relacionadas a la propuesta de mejora o al tema en investigación.
- Análisis documental histórico: consiste en analizar el desempeño histórico de la empresa sobre la base de indicadores cuantificables, tales como: indicadores de desempeño de los recursos humanos.
- Documentos de referencia: se solicitan con la finalidad de obtener información para aumentar la comprensión del tema, interpretar las definiciones, y elaborar otros nuevos documentos que ayuden al propósito del tema de investigación.

3.5.2. Para analizar información

En el presente estudio se utilizan las siguientes herramientas para analizar la información, a continuación:

- Software estadístico SPSS: es un programa informático que permite realizar cálculos estadísticos, matemáticos, análisis descriptivo e inferencial de las variables de estudio, el cual hace uso de hojas de trabajo y de datos.

3.5.3. Para procesar datos

En esta investigación se utilizan las siguientes fuentes para procesar los datos, a continuación:

- Cuadros informativos: permiten interpretar la información descrita derivada de un proceso o situación de forma resumida y específica.
- Gráficos de barras/lineal: son un tipo especial de gráficos que permite interpretar visualmente la información derivada de un proceso ó situación de forma resumida y específica.
- Cuadros comparativos: permiten sistematizar la información y contrastar los elementos de un mismo tema.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

4.1. Resultados de prueba piloto de estímulos organizacionales

Los resultados de la prueba piloto se efectuaron del periodo abril a junio del 2017 utilizando el esquema y criterios establecidos en los programas expuestos en los apartados anteriores, dirigido a las siguientes áreas, oficinas o unidades gerenciales durante el periodo de tres meses señalado.

- Oficina de Comunicaciones
- Unidad Gerencial de Mobiliario y Equipamiento
- Oficina Gerencial de Administración
- Unidad de Finanzas
- Unidad de Recursos Humanos

Se obtuvo a consecuencia de su implementación piloto los siguientes resultados en relación a premiaciones y reconocimientos a los trabajadores que lograron cumplir los criterios estipulados en los programas de excelencia individual y grupal.

4.1.1. Premiaciones y reconocimientos

Según se observa en la Tabla 4.1, el número de reconocidos al finalizar la prueba piloto es de 54 personas de un total de 232 participantes, y solo 22 de los 54 reconocidos al cabo de los tres meses de evaluación recibirán el premio de la categoría individual, que corresponde a un día libre el cual es ganado al cumplir los criterios de evaluación al 100% de lo señalado. Para el caso de la categoría grupal o programa de excelencia grupal dentro del periodo de prueba piloto no se encontraron áreas reconocidas que cumplieran con los criterios del programa en cuestión, motivo por el cual no son considerados en la Tabla 4.1.

Tabla 4.1 Premiaciones y reconocimientos de prueba piloto

	Abril	Mayo	Junio	Total
Reconocidos	13	14	27	54
- Con premio	4	7	11	22
- Sin premio	9	7	16	32
No reconocidos	66	62	50	178
N° participantes	79	76	77	232

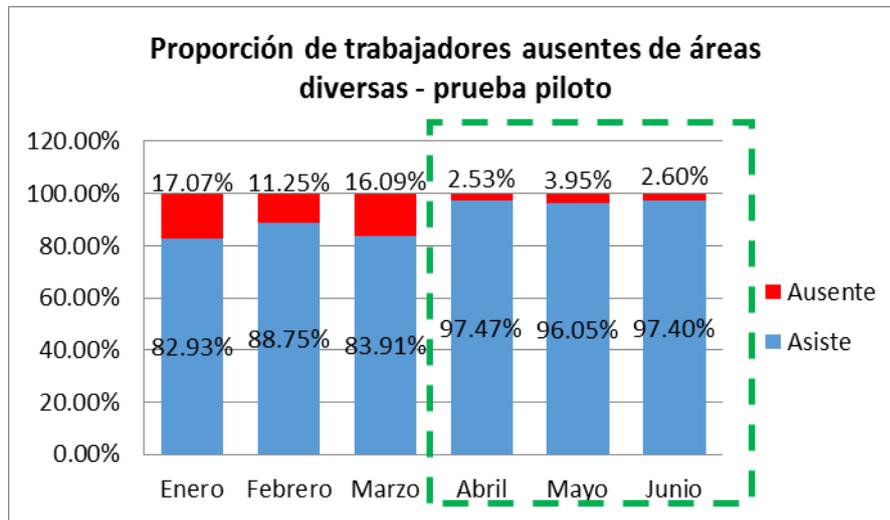
Elaboración: propia

Según la Tabla 4.1, se presenta el detalle de premiaciones y reconocimientos de la prueba piloto realizada en diversas áreas del Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED).

4.1.2. Resultados finales en Indicadores laborales

Posterior a la realización de la prueba piloto iniciada en el mes de abril hasta junio aplicada en: Oficina de Comunicaciones, Oficina General de Administración, Unidad de Finanzas, Unidad de Recursos Humanos y Unidad Gerencial de Mobiliario y Equipamiento se determina que los indicadores laborales muestran una mejora notable al optimizar indicadores tales como: ausentismo, puntualidad y cese laboral de personal para dichas oficinas y unidades del PRONIED, los cuales se muestran a continuación:

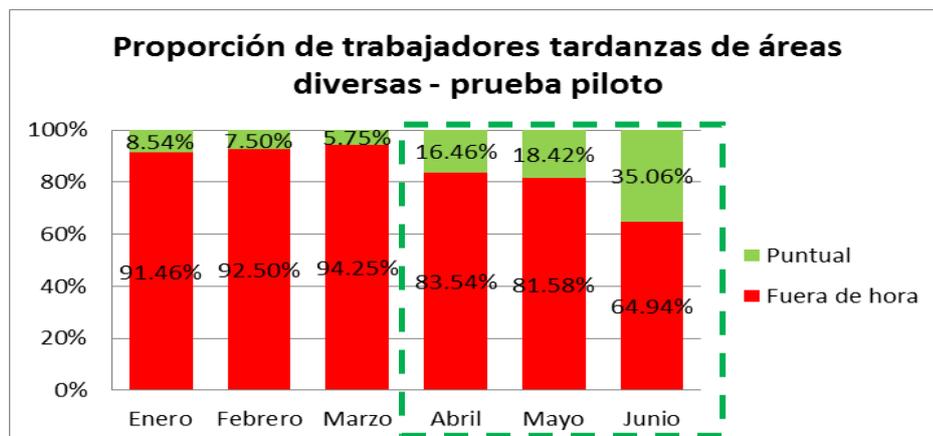
Figura 4.1 Tasa de ausentismo optimizada en áreas de prueba piloto



Fuente: PRONIED (2017)

Según la Figura 4.1, se observa que la tasa de ausentismo para los meses de abril, mayo y junio en las áreas donde se efectuó la prueba piloto de la propuesta de mejora se logró aumentar el porcentaje de trabajadores asistentes expresado de forma mensual, pasando de un 83.91% a un 97.47% de asistencia, luego a un 96.05% y finalmente a un 97.40%, dada la acogida recibida por los programas que constituyen la propuesta de mejora, de manera que ésta permite optimizar la tasa de este indicador laboral.

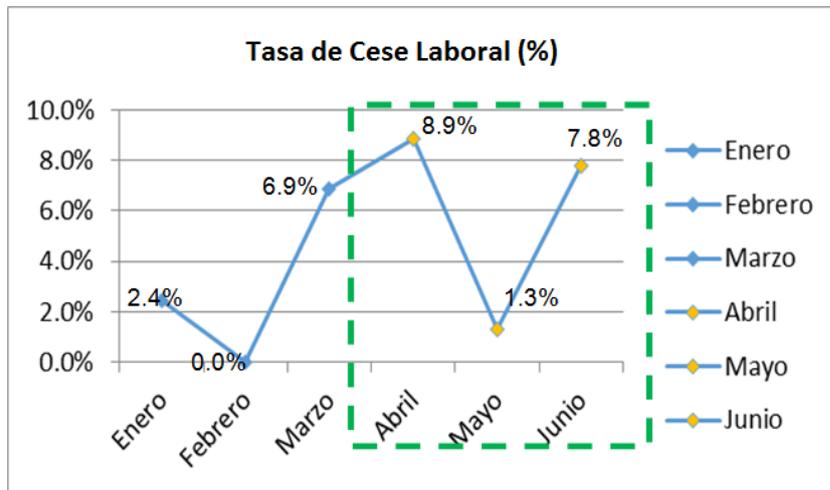
Figura 4.2 Tasa de tardanzas optimizada en áreas de prueba piloto



Fuente: PRONIED (2017)

Como lo muestra la Figura 4.2, la tasa de tardanzas para los meses de abril, mayo y junio, en las áreas donde se llevó a cabo la prueba piloto de la propuesta de mejora se logró reducir el porcentaje de trabajadores fuera de hora al momento de ingresar a laborar a la institución, de manera que la propuesta permite optimizar la tasa de este indicador laboral.

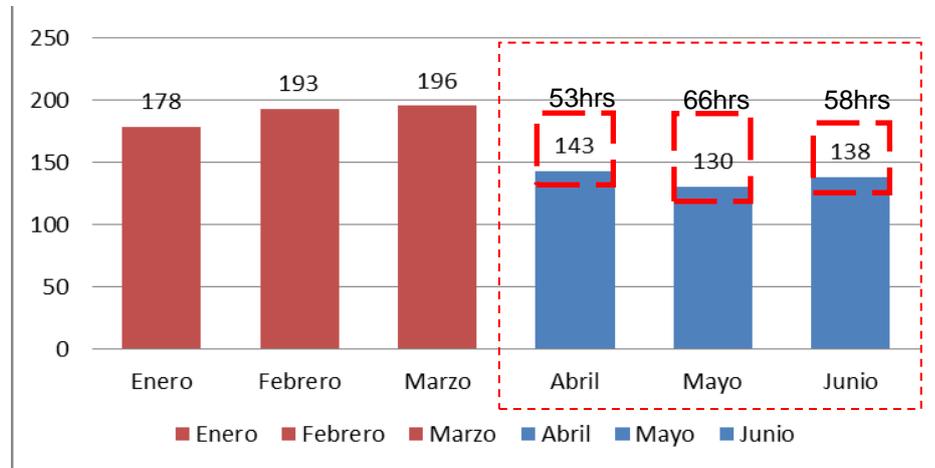
Figura 4.3 Tasa de cese laboral de personal en áreas de prueba piloto



Fuente: PRONIED (2017)

Según la Figura 4.3, se observa que la tasa de cese laboral de personal para los meses de abril, mayo y junio, en las cuales se llevó a cabo la prueba piloto de la propuesta de mejora logra reducirse en algún periodo, no obstante se pueden considerar otras variables que pueden influir en la formación del valor final.

Figura 4.4 Horas no laboradas y horas recuperadas en áreas de prueba



Fuente: PRONIED (2017)

Como se muestra en la Figura 4.4, las horas recuperadas respecto del mes de marzo del periodo 2017 son 53 horas en abril, de 66 horas mayo y de 58 horas en junio del presente periodo, de esta manera se refleja el impacto que ha tenido la prueba piloto de la propuesta de mejora basada estímulos organizacionales realizada en determinadas áreas del PRONIED, mostrando que para dicho meses el uso de los programas que comprenden la propuesta lograron la recuperación de horas no laboradas.

4.2. Resultado final del clima laboral del PRONIED

Los programas que conforman la propuesta de estímulos organizacionales que han sido informados al realizar la encuesta de salida han logrado los siguientes resultados favorables en la dimensión propuesta de potencial humano para la mejora del clima laboral del Programa Nacional de Infraestructura Educativa, como lo muestra la Tabla N° 4.3 a continuación:

Tabla 4.2 Indicadores de Clima Laboral mejorados a junio 2017 del PRONIED

	Variable / Dimensión	Rango de Puntuación	Puntuación	Evaluación
Asp/Dim	CLIMA ORGANIZACIONAL	28 a 112	88.95	Saludable
Aspecto 1	CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN	8 a 32	27.06	Saludable
Dim 8	Motivación	3 a 12	5.98	Saludable
Dim 2	Conflicto y Cooperación	2 a 8	10.26	Por mejorar
Dim 5	Identidad	3 a 12	10.82	Saludable

Aspecto 2	DISEÑO ORGANIZACIONAL	9 a 36	26.97	Por mejorar
Dim 10	Remuneración	2 a 8	5.22	Por mejorar
Dim 11	Toma de Decisiones	2 a 8	5.37	Por mejorar
Dim 4	Estructura	2 a 8	6.55	Saludable
Dim 1	Comunicación Organizacional	3 a 12	9.83	Saludable

Aspecto 3	POTENCIAL HUMANO	11 a 44	34.92	Saludable
Dim 9	Recompensa	3 a 12	5.69	Saludable
Dim 6	Innovación	4 a 16	9.58	Saludable
Dim 7	Liderazgo	2 a 8	13.00	Saludable
Dim 3	Confort	2 a 8	27.06	Por mejorar

Fuente: Encuesta realizada por los autores de la presente tesis

Como se observa en la Tabla N° 4.2, el clima laboral mejorado presenta un indicador de 88.95 puntos, cuya evaluación se sitúa en saludable, mayor en 8.06 puntos respecto de la situación anterior de 80.99 puntos, lo que representa el éxito de la propuesta de mejora.

4.3. Validación de resultados de la propuesta de mejora

4.3.1. Prueba de Coeficiente de Correlación de Pearson

Para determinar el impacto de la prueba piloto de estímulos organizacionales sobre los indicadores laborales señalados, tales como: tasa de ausentismo, tasa de tardanzas y tasa de cese laboral de personal de dichas oficinas y unidades analizadas, se lleva a cabo la prueba estadística de coeficiente de correlación de Pearson, aplicable a variables cuantitativas, en el que se considera el total de premios a entregar a los candidatos que cumplan la totalidad de los criterios de evaluación al 100% según corresponda en función a faltas y tardanzas del trabajador en el periodo de prueba piloto, siendo recompensado aquellos participantes o área participante que no tenga ninguna falta ni tardanza durante los periodos establecidos.

Tabla 4.3 Coeficientes de Correlación de Pearson de prueba piloto

	Indicador de Ausentismo	Indicador de Tardanzas	Indicador de Cese laboral de personal
Coef. Pearson (R)	-0.09	-0.60	0.20

Elaboración: propia

Según se observa en la Tabla 4.3, el indicador de ausentismo y el indicador de tardanzas muestran una correlación negativa o inversa, siendo de -0.09 y -0.60, respectivamente. Este último muestra la existencia de una alta correlación inversa entre la propuesta de estímulos organizacionales y la mejora en el indicador señalado, es decir, que a medida que aumentan los premios el número de tardanzas disminuirá en dichas áreas para los meses en los que se realizó la prueba piloto que comprenden abril, mayo y junio.

Por su parte, el indicador de ausentismo guarda también una relación inversa, es decir, a mayor número de premios se reducirá el número de faltas, no obstante su nivel de correlación es bajo, mientras que para el indicador de cese laboral de personal se muestra una correlación positiva muy baja con la propuesta de mejora.

Para dar validez objetiva y rigurosidad a la propuesta basada en estímulos organizacionales en razón de favorecer el clima laboral del PRONIED, se efectúa la prueba estadística del Signo a los factores más críticos y desfavorables que influyen dicho clima. De esta manera se contrastan las dos muestras antes y después de la propuesta de mejora, a modo de determinar si existen diferencias significativas favorables para el clima laboral de dicha institución.

La justificación por el uso de esta prueba del Signo, la cual es una prueba estadística no paramétrica, se debe a que el tipo de variable es cualitativa ordinal, puesto que las preguntas siguen el orden de la escala de Likert y a razón de que las variables dependientes analizadas que corresponden a la muestra antes y después no tienen una distribución normal según se muestra en la Tabla N°4.4 y Tabla N° 4.5.

En la Tabla 4.4, se muestra las pruebas de normalidad K-S de una muestra realizada a cada variable dependiente para la muestra antes de la propuesta de mejora.

Tabla 4.4 Prueba de Kolmogorov-Smirnov (K-S) para una muestra ante

		Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra			
		Motivacion _antes	Recomp_ antes	Liderazgo_an tes	Innova_ant es
N		65	65	65	65
Parámetros normales ^{a,b}	Media	2,98	1,66	2,49	2,58
	Desviación estándar	,944	,776	,732	,705
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,214	,311	,334	,307
	Positivo	,144	,311	,334	,216
	Negativo	-,214	-,197	-,220	-,307
Estadístico de prueba		,214	,311	,334	,307
Sig. asintótica (bilateral)		,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c

- a. La distribución de prueba es normal.
- b. Se calcula a partir de datos.
- c. Corrección de significación de Lilliefors.

Elaboración: propia

En la Tabla 4.5, se muestra las pruebas de normalidad K-S realizada a cada variable dependiente a la muestra después de la propuesta de mejora.

Tabla 4.5 Prueba de Kolmogorov-Smirnov (K-S) para una muestra post

		Motivacion_ despues	Recomp_ despues	Liderazgo _despues	Innova_ des pu
N		65	65	65	65
Parámetros	Media	3,63	3,31	3,15	3,20
normales ^{a,b}	Desviación estándar	,517	,557	,364	,440
Máximas	Absoluta	,408	,356	,510	,460
diferencias	Positivo	,242	,356	,510	,460
extremas	Negativo	-,408	-,247	-,336	-,309
Estadístico de prueba		,408	,356	,510	,460
Sig. asintótica (bilateral)		,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c

- a. La distribución de prueba es normal.
- b. Se calcula a partir de datos.
- c. Corrección de significación de Lilliefors.

Elaboración: propia

Como se puede observar en ambos casos en las Tabla N°4.4 y Tabla N° 4.5, el p-valor o nivel de significancia es menor a 0.05, motivo por el cual se acepta la hipótesis de que cada variable analizada tiene una distribución distinta a la distribución normal.

El paso siguiente conlleva a la aplicación de la prueba de Signo, la cual permite validar si existen o no diferencias significativas debido a la propuesta de mejora, esta prueba estadística es aplicada a las sub-dimensiones más críticas y desfavorables luego de analizados los resultados del instrumento de medición del clima laboral de la institución, para lo cual se toman las preguntas del cuestionario que permiten realizar el contraste entre ambas muestras relacionadas o pareadas.

4.3.2. Prueba del Signo en sub-dimensión motivación

Aplicado en el factor de motivación representado por el ítem 8 del instrumento de medición del clima laboral:

Tabla 4.6 Frecuencias de sub-dimensión: motivación

Frecuencias		N
Motivacion_despues -	Diferencias negativas ^a	10
Motivacion_antes	Diferencias positivas ^b	34
	Empates ^c	21
	Total	65

a. Motivacion_despues < Motivacion_antes

b. Motivacion_despues > Motivacion_antes

c. Motivacion_despues = Motivacion_antes

Elaboración: propia

Tabla 4.7 Estadístico de prueba para sub-dimensión motivación

Estadísticos de prueba ^a	
	Motivacion_despues - Motivacion_antes
Z	-3,467
Sig. asintótica (bilateral)	,001

a. Prueba de los signos

Elaboración: propia

Puesto que el p-valor obtenido es < 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula (H0) y se valida la hipótesis del investigador (H1), es decir, si existen modificaciones significativas entre la muestra de trabajadores antes y la muestra de trabajadores después de la propuesta de mejora de estímulos organizacionales para la sub-dimensión de motivación, lo que demuestra el impacto favorable de la propuesta de mejora.

4.3.3. Prueba del Signo en sub-dimensión recompensa

Aplicado en el factor de recompensa representado por el ítem 21 del instrumento de medición del clima laboral:

Tabla 4.8 Frecuencias de sub-dimensión: recompensa

Frecuencias		N
Recomp_despues -	Diferencias negativas ^a	2
Recomp_antes	Diferencias positivas ^b	56
	Empates ^c	7
	Total	65

a. $Recomp_despues < Recomp_antes$

b. $Recomp_despues > Recomp_antes$

c. $Recomp_despues = Recomp_antes$

Elaboración: propia

Tabla 4.9 Estadístico de prueba para sub-dimensión recompensa

Estadísticos de prueba ^a	
	Recomp_despues - Recomp_antes
Z	-6,959
Sig. asintótica (bilateral)	,000

a. Prueba de los signos

Elaboración: propia

Dado que el p-valor es < 0.05 , entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se valida la hipótesis del investigador (H_1), es decir, si existen modificaciones significativas entre la muestra de trabajadores antes y la muestra de trabajadores después de la propuesta de mejora de estímulos organizacionales para la sub-dimensión de recompensa, lo que demuestra el impacto favorable de la propuesta de mejora.

4.3.4. Prueba del Signo en sub-dimensión innovación

Aplicado en el factor de innovación representado por el ítem 12 del instrumento de medición del clima laboral:

Tabla 4.10 Frecuencias de sub-dimensión: innovación

Frecuencias		N
Innova_despu -	Diferencias negativas ^a	4
Innova_antes	Diferencias positivas ^b	32
	Empates ^c	29
	Total	65

a. Innova_despu < Innova_antes

b. Innova_despu > Innova_antes

c. Innova_despu = Innova_antes

Elaboración: propia

Tabla 4.11 Estadístico de prueba para sub-dimensión innovación

Estadísticos de prueba ^a	
	Innova_despu - Innova_antes
Z	-4,500
Sig. asintótica (bilateral)	,000

a. Prueba de los signos

Elaboración: propia

Dado que el p-valor es < 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula (H0) y se valida la hipótesis del investigador (H1), es decir, si existen modificaciones significativas entre la muestra de trabajadores antes y la muestra de trabajadores después de la propuesta de mejora de estímulos organizacionales para la sub-dimensión de innovación, lo que demuestra la modificación significativa de la propuesta de mejora.

4.3.5. Prueba del Signo en sub-dimensión liderazgo

Aplicado en el factor de liderazgo representado por el ítem 19 del instrumento de medición del clima laboral:

Tabla 4.12 Frecuencias de sub-dimensión: liderazgo

Frecuencias		N
Liderazgo_despues -	Diferencias negativas ^a	6
Liderazgo_antes	Diferencias positivas ^b	39
	Empates ^c	20
	Total	65

a. Liderazgo_despues < Liderazgo_antes

b. Liderazgo_despues > Liderazgo_antes

c. Liderazgo_despues = Liderazgo_antes

Elaboración: propia

Tabla 4.13 Estadístico de prueba para sub-dimensión liderazgo

Estadísticos de prueba^a

	Liderazgo_despues - Liderazgo_antes
Z	-4,770
Sig. asintótica (bilateral)	,000

a. Prueba de los signos

Elaboración: propia

Puesto que el p-valor es < 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula (H0) y se valida la hipótesis del investigador (H1), es decir, si existen modificaciones significativas entre la muestra de trabajadores antes y la muestra de trabajadores después de la propuesta de mejora de estímulos organizacionales para la sub-dimensión de liderazgo, lo que demuestra la modificación significativa debido a la propuesta de mejora.

4.4. Conclusiones

- La situación actual en el Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED) influye desfavorablemente en el clima laboral de dicha institución, esto se ve reflejado mediante la ejecución de un instrumento de medición del clima laboral, cuyo resultado general fue de 80.89 puntos, es decir, un clima por mejorar, Por otra parte, esta situación se ve reafirmada por los indicadores de recursos humanos relacionados a la tasa de ausentismo 12.02%, la tasa de tardanzas 95.69%, y la tasa de cese laboral de personal de 4.1%, en el periodo de marzo 2017.
- Los factores que influyen en los indicadores del clima laboral de manera crítica y desfavorable son, en mayor medida, los relacionados al potencial humano y cultura organizacional. Tales falencias generan una oportunidad de mejora en los factores o sub-dimensiones que la conforman, tales como: recompensa, innovación, motivación, liderazgo, siendo éstos los principales a considerar.
- La propuesta de mejora basada en estímulos organizacionales permite mejorar los indicadores laborales y maximizar el nivel de clima laboral en dicha institución, está asciende a S/. 16,321.00 anuales, la cual está compuesta por programas de incentivos, de estímulos a la excelencia individual y grupal, y de reconocimiento a la innovación, orientados a colaboradores de todo nivel jerárquico en la institución; asimismo de un programa de capacitación en liderazgo y habilidades blandas, orientado al mando medio y ejecutivos del PRONIED.
- La propuesta de mejora permite recuperar 177 horas/hombre de trabajo durante el periodo de prueba piloto, con 53 horas en el mes de abril, con 66 horas en el mes de mayo y con 58 horas en junio, respecto del mes de marzo del presente periodo. Reduce el ausentismo y tardanzas, pero no el cese laboral en las áreas de la prueba piloto. Finalmente, aumenta la puntuación de clima laboral a 88.95 puntos.
- Se demuestra mediante la prueba estadística de Pearson que existe correlación inversa entre la propuesta de mejora y el indicador de tardanzas (-0.60), seguido de la tasa ausentismo (-0.09), los cuales logra mejorar, pero no con el cese laboral (+0.20). Por su parte, las pruebas del signo efectuadas en cada dimensión crítica del clima laboral demuestran estadísticamente que sí existen diferencias significativas en beneficio de los trabajadores del PRONIED.

4.5. Recomendaciones

- Frente a la situación actual expuesta en el Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED) se recomienda procesar la información de las bases de datos de personal para establecer un panel de control de indicadores de recursos humanos y asimismo se pueden establecer rangos de tolerancia a no superar, a modo de monitorear actividades como el ausentismo en rangos de 1% a 3%, tardanzas que pueden oscilar en rangos de 2% a 3% y cese laboral de 2% a 4%, mensualmente.
- Los factores que influyen en los indicadores del clima laboral de manera crítica y desfavorable deben ser medidos de manera constante, efectuando evaluaciones semestrales, que mediante un instrumento de medición como el propuesto se logre identificar con facilidad las dimensiones a mejorar, y cuyo resultado se espera sea mejores a los 88.95 puntos obtenidos al término de junio 2017.
- Se recomienda que la propuesta de mejora basada en estímulos organizacionales, que permite desarrollar el clima laboral e indicadores laborales, sea ampliada, modificada o complementada al cabo de un año, a razón de que nuevas mejoras y/o problemáticas puedan presentarse, lo cual puede considerar el aumento o reajuste del presupuesto de S/.16,321.00 anuales, esto permite garantizar no solo la calidad de vida laboral de la entidad sino la permanente satisfacción del trabajador del Programa Nacional de Infraestructura Educativa.
- La propuesta de mejora basada en estímulos organizacionales consta de 5 programas estructurados para responder a las necesidades o falencias actuales y futuras que tiene la institución, por tanto, se recomienda establecer políticas y disposiciones a nivel gerencial y jefatura para que estos permanezcan dentro de la institución de manera sostenible.
- Finalmente, en relación al sentido de inestabilidad laboral presentado por el régimen laboral como es el contrato CAS propio de entidades del estado peruano, se recomienda evaluar el tiempo de contratación y la prórroga de los contratos de acuerdo al tipo de función que éstos realizan a fin reducir la tasa de 4.1% presentada.

REFERENCIAS

- Anaya, L., & Paredes, J. (2015). *Propuesta de mejora de clima organizacional a partir de la gestión del talento humano*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico, Escuela de Postgrado.
- Batanero, J., & Sánchez, C. (2008). *Propuesta de mejora al clima organizacional de Danaranjo S.A. con base en su valoración a través del instrumento IMCOC*. Bogotá, Colombia.: Universidad De La Salle, Facultad Administración de Empresas.
- Benzaquen, S. (2012). *Sistema de Incentivos para aumentar la productividad en el área de producción*. Baruta, Venezuela: Universidad Simón Bolívar.
- Bordas, M. (2016). *Gestión Estratégica del Clima Laboral*. Madrid, España: UNED.
- Chiang, M., Martin, J., & Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Servicios Editoriales, S.L.
- Cole, D., & Gaynor, E. (2005). *Desarrollo Organizacional y Desarrollo Ejecutivo*. Buenos Aires, Argentina: Nobuko.
- DAFP. (2001). *Clima Organizacional*. Bogotá, Colombia: Departamento Administrativo de la Función Pública.
- Flores, J. (2007). *Aplicación de estímulos organizacionales para el mejoramiento del clima organizacional el caso del laboratorio farmacéutico corporación Infarinsa S.A.* . Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Post grado.
- Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales* . Barcelona, España: Editorial UOC.
- MINSA. (2011). *Metodología para el estudio del clima organizacional: Documento técnico / Ministerio de Salud. Comité Técnico de Clima Organizacional -- Lima.*: Lima, Perú: J.W.G. Servicios Gráficos E.I.R.L.
- Palomo, M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Pérez, N., & Rivera, P. (2013). *Clima Organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013*. Iquitos, Perú: Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, Facultad de Ciencias Económicas y de Negocios.
- Puchol, L. (2012). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Romero, D. (11 de 11 de 2015). *La motivación en el trabajo*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/la-motivacion-en-el-trabajo/>

- Solorzano, L. (2015). *Diagnóstico del clima organizacional en la gasolinera CVGAS, estación Talpetate*. San Juan Chamelco, Alta Verapaz, Guatemala.: Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades, Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional (PD).
- Tovar, D. (2013). *Plan de Incentivos laborales como impulso motivacional para los trabajadores del departamento de recursos humanos de la empresa Febeca, C.A.* Carabobo, Venezuela: Universidad José Antonio Paez, Facultad de Ciencias Sociales, Escuela de Relaciones Industriales.
- Uribe, J. (2014). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. México D.F.: Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V.
- Williams, L. (2013). *Estudio Diagnóstico de clima laboral en una Dependencia Pública*. Monterrey, Nuevo León, México.: Universidad Autónoma de Nuevo León, División de Estudios de Postgrado de Psicología.

ANEXOS

Anexo N° 1 MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: Propuesta basada en Estímulos Organizacionales para mejorar el clima laboral del PRONIED

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología de la investigación	Población y muestra	Estadísticos
<p>Problema General</p> <p>¿De qué manera es posible mejorar el clima laboral del PRONIED?</p> <p>Problemas Específicos</p> <p>a. ¿De qué manera la situación actual de la institución influye en los indicadores del clima laboral?</p> <p>b. ¿Qué factores críticos</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Proponer una mejora en el clima laboral mediante una estrategia de estímulos organizacionales en el Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED).</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>a. Determinar cómo la situación actual de la institución influye en los indicadores del clima laboral</p> <p>b. Determinar los factores críticos que influyen los indicadores del clima laboral</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>La propuesta basada en Estímulos Organizacionales mejora el clima laboral del PRONIED</p> <p>Hipótesis Específicas</p> <p>a. El clima laboral actual del PRONIED no es favorable para los funcionarios.</p> <p>b. La propuesta de mejora comprende mejora</p>	<p>Variables de estudio</p> <p>VD: Clima laboral del PRONIED</p> <p>VI: Estímulos Organizacionales</p> <p>Variables sociodemográficas</p> <ul style="list-style-type: none"> •Edad •Sexo •Área de trabajo •Condición laboral 	<p>Tipo:</p> <p>Cuantitativo, Descriptivo aplicativo</p> <p>Diseño:</p> <p>No-experimental y Transversal</p> <p>Técnica:</p> <p>Se aplica encuestas de entrada y salida</p>	<p>Población:</p> <p>La población está conformada por la totalidad de los funcionarios del Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED) del Ministerio de Educación.</p> <p>Muestra:</p> <p>La muestra está conformado por 65 funcionarios a encuestar del</p>	<p>Coefficiente de Correlación de Pearson</p> <p>Prueba del Signo</p>

<p>influyen en los indicadores del clima laboral del PRONIED?</p> <p>c. ¿En qué consiste la propuesta de mejora basada en Estímulos Organizacionales y cuál es su relación con la satisfacción del trabajador?</p> <p>d. ¿Qué impacto tienen los resultados obtenidos de la propuesta de mejora en el clima laboral en el PRONIED?</p>	<p>c. Aplicar la propuesta basada en Estímulos Organizacionales y establecer su relación con la satisfacción laboral</p> <p>d. Evaluar el impacto de la propuesta basada en Estímulos Organizacionales en el clima laboral del PRONIED.</p>	<p>el clima laboral del PRONIED</p> <p>c. La propuesta basada en Estímulos Organizacionales es apropiada al clima laboral y favorece la satisfacción del trabajador.</p> <p>d. El impacto de los Estímulos organizacionales mejora significativamente el clima laboral del PRONIED</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Grupo ocupacional •Tiempo de servicios 		<p>PRONIED.</p>	
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-----------------	--

Fuente: Elaboración propia

Anexo N° 2

CUESTIONARIO PARA EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PRONIED

1. Área:

- [1] DIRECCION EJECUTIVA []
 [2] OFICINA DE:.....[]
 [3] UNIDAD DE:.....[]
 [4] UNIDAD GERENCIAL DE:..... []

2. Código del cuestionario: 5. Edad:

3. Sexo: [1] Femenino [2] Masculino

4. Grupo Ocupacional: (1) Administrativo (2) Operacional

5. Profesión:

6. Condición: [1] Nombrado [2] Contratado

7. Puesto actual:

8. Tiempo trabajando en la Institución: (En años)

9. Tiempo trabajando en el Puesto Actual: (En años)

DESCRIPCION	Nunca	A veces	Frecuente mente	Siempre
Mi centro de labores me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor que sé hacer	1	2	3	4
Me río de bromas	1	2	3	4
Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión	1	2	3	4
La innovación es característica de nuestra institución	1	2	3	4
Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas	1	2	3	4
Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo	1	2	3	4
Mi jefe está disponible cuando se le necesita	1	2	3	4
Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable	1	2	3	4

Las cosas me salen perfectas	1	2	3	4
Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización	1	2	3	4
Mi trabajo es evaluado en forma adecuada	1	2	3	4
Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas	1	2	3	4
Las tareas que desempeño corresponden a mi función	1	2	3	4
En mi organización participo en la toma de decisiones	1	2	3	4
Estoy sonriente	1	2	3	4
Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa	1	2	3	4
Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios	1	2	3	4
La limpieza de los ambientes es adecuada	1	2	3	4
Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi institución	1	2	3	4
Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi institución	1	2	3	4
Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo	1	2	3	4
Cometo errores	1	2	3	4
Estoy comprometido con mi institución	1	2	3	4
Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito	1	2	3	4
En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo	1	2	3	4
Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito	1	2	3	4
Mi salario y beneficios son razonables	1	2	3	4
Cuando he encontrado algo lo he devuelto a su dueño	1	2	3	4
Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo	1	2	3	4
Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo	1	2	3	4
Me interesa el desarrollo de mi institución	1	2	3	4
He mentido	1	2	3	4
Recibo buen trato en mi institución	1	2	3	4
Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes	1	2	3	4

Fuente: Elaboración propia

Anexo N° 3 Datos Generales de los Encuestados - PRONIED

SEXO DE ENTREVISTADOS		
Femenino	24	36.9%
Masculino	41	63.1%
TOTAL	65	100%
GRUPO OCUPACIONAL		
Administrativos	51	78.5%
De operaciones	14	21.5%
TOTAL	65	100%
CONDICIÓN LABORAL		
Nombrados	0	0.0%
Contratados	65	100.0%
TOTAL	65	100%
EDAD EN AÑOS DE LOS ENTREVISTADOS		
Menor edad	20	
Edad Promedio	38.4	
Mayor Edad	70	
AÑOS DE SERVICIO DE LOS ENTREVISTADOS EN LA INSTITUCION		
Menor Tiempo	0	
Tiempo Promedio	1.6	
Mayor Tiempo	6	
AÑOS DE SERVICIO DE LOS ENTREVISTADOS EN EL PUESTO ACTUAL		
Menor Tiempo	0	
Tiempo Promedio	1.5	
Mayor Tiempo	5	
NUMERO DE TRABAJADORES SEGÚN GRUPOS OCUPACIONALES		
INGENIERO	20	
ASIST ADMINISTRATIVO	11	
CONTADOR	9	
ABOGADO	5	
ARQUITECTO	3	
AUX SISTADMINISTRATIV	3	
ESPEC ADMINISTRATIVO	3	
SECRETARIA	3	
TEC ADMINISTRATIVO	3	
CHOFER	2	
DIBUJANTE	1	
ECONOMISTA	1	
TEC COMPUTACION INF.	1	
TOTAL	65	

Elaboración: propia

Anexo N° 4 Cálculo del Indicador Clima Adverso

$$\text{Indicador Clima Adverso} = \frac{(\text{Máx. rango de puntuación} - \text{Puntuación obtenida})}{\text{Puntuación límite inferior de rango Saludable}}$$

Nota: El valor obtenido del indicador de Clima Adverso debe oscilar en un rango de 0 a 1, cuya interpretación es la siguiente:

Si el valor se acerca a 1, es decir, Factor o dimensión muy adversa al clima laboral

Si el valor se acerca a 0, es decir, Factor o dimensión poco adversa al clima laboral.

Anexo N° 5 Resumen de Indicadores del Clima Laboral a marzo 2017 en PRONIED

	VARIABLE / DIMENSION	RANGO DE PUNTUACION	EVALUACION DE LA PUNTUACIÓN			PUNTUACION	EVALUACION DE CLIMA	CLIMA ADVERSO [0 a 1]	PRIORIDAD DE INTERVENCIÓN
			No Saludable	Por mejorar	Saludable				
	CLIMA ORGANIZACIONAL	28 a 112	Menos de 56	56 a 84	Más de 84	80.89	Por Mejorar	0.370	*
Var 1	CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN	8 a 32	Menos de 16	16 a 24	Más de 24	25.52	Saludable	0.270	
Dim 8	Motivación	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	8.72	Por Mejorar	0.364	1
Dim 2	Conflicto y Cooperación	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	5.98	Por Mejorar	0.336	2
Dim 5	Identidad	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	10.82	Saludable	0.132	3
Var 2	DISEÑO ORGANIZACIONAL	9 a 36	Menos de 18	18 a 27	Más de 27	26.97	Por Mejorar	0.502	
Dim 10	Remuneración	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	5.22	Por Mejorar	0.464	1
Dim 11	Toma de Decisiones	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	5.37	Por Mejorar	0.438	2
Dim 4	Estructura	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	6.55	Saludable	0.241	3
Dim 1	Comunicación Organizacional	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	9.83	Saludable	0.241	4
Var 3	POTENCIAL HUMANO	11 a 44	Menos de 22	22 a 33	Más de 33	28.40	Por Mejorar	0.473	
Dim 9	Recompensa	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	6.78	Por Mejorar	0.579	1
Dim 6	Innovación	4 a 16	Menos de 8	8 a 12	Más de 12	10.34	Por Mejorar	0.472	2
Dim 7	Liderazgo	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	5.58	Por Mejorar	0.403	3
Dim 3	Confort	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	5.69	Por Mejorar	0.385	4
Priorización de Variables:									
Var 2	DISEÑO ORGANIZACIONAL	9 a 36	Menos de 18	18 a 27	Más de 27	26.97	Por Mejorar	0.502	1
Var 3	POTENCIAL HUMANO	11 a 44	Menos de 22	22 a 33	Más de 33	28.40	Por Mejorar	0.473	2
Var 1	CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN	8 a 32	Menos de 16	16 a 24	Más de 24	25.52	Saludable	0.270	3
Priorización de Dimensiones:									
Dim 9	Recompensa	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	6.78	Por Mejorar	0.579	1
Dim 6	Innovación	4 a 16	Menos de 8	8 a 12	Más de 12	10.34	Por Mejorar	0.472	2
Dim 10	Remuneración	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	5.22	Por Mejorar	0.464	3
Dim 11	Toma de Decisiones	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	5.37	Por Mejorar	0.438	4
Dim 7	Liderazgo	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	5.58	Por Mejorar	0.403	5
Dim 3	Confort	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	5.69	Por Mejorar	0.385	6
Dim 8	Motivación	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	8.72	Por Mejorar	0.364	7
Dim 2	Conflicto y Cooperación	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	5.98	Por Mejorar	0.336	8
Dim 4	Estructura	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	6.55	Saludable	0.241	9
Dim 1	Comunicación Organizacional	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	9.83	Saludable	0.241	10
Dim 5	Identidad	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	10.82	Saludable	0.132	11

Elaboración: propia

Anexo N° 6 Resumen de Indicadores del Clima Laboral mejorado a junio 2017 en PRONIED

	VARIABLE / DIMENSION	RANGO DE PUNTUACION	EVALUACION DE LA PUNTUACIÓN			PUNTUACION	EVALUACION DE CLIMA	CLIMA ADVERSO [0 a 1]	PRIORIDAD DE INTERVENCIÓN
			No Saludable	Por mejorar	Saludable				
	CLIMA ORGANIZACIONAL	28 a 112	Menos de	56 a 84	Más de 84	88.95	Saludable	0.274	*
Var 1	CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN	8 a 32	Menos de 16	16 a 24	Más de 24	27.06	Saludable	0.206	
Dim 2	Conflicto y Cooperación	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	5.98	Por Mejorar	0.336	1
Dim 8	Motivación	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	10.26	Saludable	0.193	2
Dim 5	Identidad	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	10.82	Saludable	0.132	3
Var 2	DISEÑO ORGANIZACIONAL	9 a 36	Menos de 18	18 a 27	Más de 27	26.97	Por Mejorar	0.502	
Dim 10	Remuneración	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	5.22	Por Mejorar	0.464	1
Dim 11	Toma de Decisiones	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	5.37	Por Mejorar	0.438	2
Dim 4	Estructura	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	6.55	Saludable	0.241	3
Dim 1	Comunicación Organizacional	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	9.83	Saludable	0.241	4
Var 3	POTENCIAL HUMANO	11 a 44	Menos de 22	22 a 33	Más de 33	34.92	Saludable	0.275	
Dim 3	Confort	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	5.69	Por Mejorar	0.385	1
Dim 9	Recompensa	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	9.58	Saludable	0.268	2
Dim 6	Innovación	4 a 16	Menos de 8	8 a 12	Más de 12	13.00	Saludable	0.250	3
Dim 7	Liderazgo	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	6.65	Saludable	0.226	4
Priorización de Variables:									
Var 2	DISEÑO ORGANIZACIONAL	9 a 36	Menos de 18	18 a 27	Más de 27	26.97	Por Mejorar	0.502	1
Var 3	POTENCIAL HUMANO	11 a 44	Menos de 22	22 a 33	Más de 33	34.92	Saludable	0.275	2
Var 1	CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN	8 a 32	Menos de 16	16 a 24	Más de 24	27.06	Saludable	0.206	3
Priorización de Dimensiones:									
Dim 10	Remuneración	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	5.22	Por Mejorar	0.464	1
Dim 11	Toma de Decisiones	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	5.37	Por Mejorar	0.438	2
Dim 3	Confort	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	5.69	Por Mejorar	0.385	3
Dim 2	Conflicto y Cooperación	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	5.98	Por Mejorar	0.336	4
Dim 9	Recompensa	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	9.58	Saludable	0.268	5
Dim 6	Innovación	4 a 16	Menos de 8	8 a 12	Más de 12	13.00	Saludable	0.250	6
Dim 4	Estructura	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	6.55	Saludable	0.241	7
Dim 1	Comunicación Organizacional	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	9.83	Saludable	0.241	8
Dim 7	Liderazgo	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	6.65	Saludable	0.226	9
Dim 8	Motivación	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	10.26	Saludable	0.193	10
Dim 5	Identidad	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	10.82	Saludable	0.132	11

Elaboración: propia

Anexo N° 7

CONSULTA: PROPUESTA DE MEJORA DE ESTIMULOS ORGANIZACIONALES

Agradeceremos completar el siguiente cuestionario a continuación:

PROGRAMA DE ESTIMULO A LA EXCELENCIA INDIVIDUAL

- Día libre (Detalle explicado por encuestador)

PROGRAMA DE ESTIMULO A LA EXCELENCIA GRUPAL

- Bono de almuerzo en equipo (Detalle explicado por encuestador)

PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO A LA INNOVACION

- A la innovación individual (Día libre)

- A la innovación para un área o equipo (Bono de almuerzo en equipo)

CONSIDERANDO LO ANTERIOR, POR FAVOR CONTESTE LO SIGUIENTE:

DESCRIPCION	Nunca	A veces	Frecuente mente	Siempre
Mi centro de labores me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor que sé hacer	1	2	3	4
La innovación es característica de nuestra institución	1	2	3	4
Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas	1	2	3	4
Mi jefe está disponible cuando se le necesita	1	2	3	4
Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable	1	2	3	4
Mi trabajo es evaluado en forma adecuada	1	2	3	4
Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas	1	2	3	4
Los premios y reconocimientos (con la nueva propuesta) son distribuidos en forma justa	1	2	3	4
Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios	1	2	3	4
Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización	1	2	3	4
Existen incentivos laborales (propuestos) para que yo trate de hacer mejor mi trabajo	1	2	3	4
Recibo buen trato en mi institución	1	2	3	4

07 de marzo, 2017

FORMATO DE VALIDACION DE JUICIO DE EXPERTOS

I. GENERALIDADES:

Entidad: Programa Nacional de Infraestructura Educativa
Objetivo: Diseñar propuesta de mejora para el clima laboral del PRONIED
Instrumento: Cuestionarios de Clima Laboral (I y II) para el PRONIED
Ensayo/Piloto de propuesta: Aplicar dentro de vigencia
Encuestador: Edward Antonio Tovar Oriundo
Población objetivo: Trabajadores del PRONIED
Permiso/Vigencia: 01/04/2017 al 31/08/2017

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

No presenta observaciones

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

Se revisó la coherencia de los cuestionarios, se validó un periodo de prueba para el contenido de la propuesta y éstos responden a lo que desea evaluar la Unidad de Recursos Humanos del PRONIED para llevar a cabo las propuestas de mejora.

CONTENIDO: (Referido a la presentación de la propuesta)

El contenido presentado satisface las necesidades de lo que el PRONIED desea examinar, siendo la primera aproximación académica y profesional de un estudio de clima laboral en la entidad.

III. VALIDACION:

Luego de evaluar el instrumento: Procede () No procede () para su aplicación.

En concordancia con lo expuesto y no existiendo observaciones que impidan su realización, se valida el estudio a cargo del Sr. Edward Tovar Oriundo, perteneciente a la Unidad de Recursos Humanos del PRONIED, quien hará uso de la información con fines estrictamente académicos.



Sello y Firma del Evaluador:

Nombre: Luisa E. Linares G.

Cargo: Jefa de la Unidad de Recursos Humanos - PRONIED

cc.DNI: 000156496

07 de marzo, 2017

FORMATO DE VALIDACION DE JUICIO DE EXPERTOS

I. GENERALIDADES:

Entidad: Programa Nacional de Infraestructura Educativa
Objetivo: Diseñar propuesta de mejora para el clima laboral del PRONIED
Instrumento: Cuestionarios de Clima Laboral (I y II) para el PRONIED
Ensayo/Piloto de propuesta: Aplicar dentro de vigencia
Encuestador: Edward Antonio Tovar Oriundo
Población objetivo: Trabajadores del PRONIED
Permiso/Vigencia: 01/04/2017 al 31/08/2017

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

No se presentan observaciones.

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

Los cuestionarios han sido revisados validándose el periodo de prueba para el contenido de la propuesta, lo que responde a los indicadores y dimensiones que se quiere evaluar en el caso de PRONIED con el fin de dar inicio a propuestas de mejora.

CONTENIDO: (Referido a la presentación de la propuesta)

El contenido presentado es adecuado a las necesidades que el PRONIED desea examinar, siendo éste la primera oportunidad académica y profesional de un estudio de clima laboral en la entidad.

III. VALIDACION:

Luego de evaluado el instrumento: Procede (X) No procede () para su aplicación.

De acuerdo a lo expuesto y no habiendo observaciones que impidan su realización, se valida el estudio a cargo del Sr. Edward Tovar Oriundo, perteneciente a la Unidad de Recursos Humanos del PRONIED, quien utilizará la información estrictamente para fines académicos.



Angelina Ieva

Sello y Firma del Evaluador:
Nombre: Angelina Ieva Aguilar
Cargo: Trabajadora Social
DNI: 10452246