



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

ESCUELA DE POSGRADO

PROPUESTA DE MEJORA DE CLIMA
LABORAL EN LA GERENCIA REGIONAL
TRABAJO Y PROMOCIÓN DE EMPLEO LA
LIBERTAD- TRUJILLO.

Tesis para optar el grado **MAESTRO** en:

Gestión Pública

Autor:

Br. Renso Carlos Nomberto Mercado

Asesor:

Mg. Romy Angelica Díaz Fernández

Trujillo – Perú

2017

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo elaborar una Propuesta de mejora de clima laboral en la Gerencia Regional Trabajo y Promoción de Empleo La Libertad-Trujillo.

La población - muestra estuvo conformada por 60 trabajadores activos al momento de la recolección de la información. El tipo de investigación fue descriptiva utilizando como instrumento para la recolección de datos una Encuesta. Se utilizó la técnica de análisis de contenido, pues se buscó recoger información de forma sistemática y objetiva de distintas fuentes.

Con respecto a los resultados se encontró un nivel de clima laboral bajo, siendo los factores con puntajes más bajos: motivación, comunicación y liderazgo.

Se llegó a las siguientes conclusiones: Se presentó una propuesta de mejora de clima laboral, para ello se realizó el diagnóstico interno de la Gerencia, se elaboraron estrategias y se desarrolló un programa de capacitación.

Se recomendó a la alta gerencia, estructurar los programas de capacitación, en los factores de motivación, comunicación y liderazgo.

Abstract

The present research aims to elaborate a proposal for improvement of the working environment in the regional management of labor and employment promotion La Libertad-Trujillo.

The sample population consisted of 60 active workers at the time of data collection. The type of research is descriptive using as a tool for data collection a Survey. The technique of content analysis was used, since it was sought to collect information in a systematic and objective way from different sources.

With respect to the results, a low level of work climate was found, being the factors with the lowest scores: motivation, communication and leadership.

The following conclusions were reached: A work climate improvement plan was proposed, for which the diagnosis was made, strategies were developed in the training programs.

It was recommended to the top management, based on the proposal of improvement of work climate, to structure training programs, motivation, communication and leadership.

Dedicatoria y Agradecimientos

Este trabajo está dedicado para mis Padres,
que alientan día a día mis esfuerzos.

Agradezco a Dios por guiar mi camino a una vida mejor
y a la Prof. Cynthia Orbegoso, que gracias a su
importante acotación ha hecho posible la
realización total del presente estudio.

Tabla de contenido

ESCUELA DE POSGRADO	i
Resumen	ii
Abstract	iii
Dedicatoria y Agradecimientos	iv
I. INTRODUCCIÓN	9
1.1. Realidad problemática.....	11
1.2. Pregunta de investigación	13
1.3. Objetivos de la investigación	13
1.3.1. Objetivo General	13
1.3.2. Objetivo General.....	13
1.4. Justificación	13
1.5. Alcance de investigación	14
II. MARCO TEÓRICO	14
2.1. ANTECEDENTES	14
2.2. Bases Teóricas	19
2.2.1 CIMA LABORAL	19
2.2.1.1 DEFINICIÓN	19
2.2.1.2 COMPONENTES FUNDAMENTALES DE CLIMA LABORAL	20
2.2.1.3 ELEMENTO DE ANÁLISIS DE CLIMA LABORAL	21
2.2.1.4 BENEFICIOS DE CLIMA LABORAL ALTO	23
2.2.1.5 INDICADORES DE CLIMA LABORAL	24
2.2.1.6 EFECTOS DE CLIMA LABORAL	29
2.2.1.7 OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE CLIMA LABORAL.....	30
2.3. MARCO CONCEPTUAL.....	31
III. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	32
IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS:	33
4.1. Tipo de investigación.....	33
4.2. Nivel de investigación.....	33
4.3. Método de investigación.....	33
4.4. Diseño de investigación.....	33
4.5. Población -Muestra.....	33
4.6. Técnicas de investigación	33
4.7. Instrumentos de investigación	33
V. RESULTADOS	33
VI DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	49
6.1 DISCUSIÓN DE RESULTADOS	49
6.2 CONCLUSIONES.....	51

VII RECOMENDACIONES.....	52
LISTA DE REFERENCIA.....	53
ANEXOS	56

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 01	57
Porcentajes de Liderazgo	
CUADRO N° 02	58
Porcentajes de Innovación	
CUADRO N° 03	59
Porcentajes de Recompensa	
CUADRO N° 04	60
Porcentajes de Confort	
CUADRO N° 05	61
Porcentajes de Estructura	
CUADRO N° 06	62
Porcentajes de Toma de Decisiones	
CUADRO N° 07	63
Porcentajes de Comunicación	
CUADRO N° 08	64
Porcentajes de Identidad	
CUADRO N° 09	65
Porcentajes de Conflicto-Cooperación	
CUADRO N° 10	66
Porcentajes de Motivación	
CUADRO N° 11	67
Sumatoria de Puntos de Encuesta	
CUADRO N° 12	68
Cuadro de Porcentajes	

ÍNDICE DE GRÁFICOS

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 01	20
Esquema Organizacional	
GRÁFICO N° 02	57
Porcentajes de Liderazgo	
GRÁFICO N° 03	58
Porcentajes de Innovación	
GRÁFICO N° 04	59
Porcentajes de Recompensa	
GRÁFICO N° 05	60
Porcentajes de Confort	
GRÁFICO N° 06	61
Porcentajes de Estructura	
GRÁFICO N° 07	62
Porcentajes de Toma de Decisiones	
GRÁFICO N° 08	63
Porcentajes de Comunicación	
GRÁFICO N° 09	64
Porcentajes de Identidad	
GRÁFICO N° 10	65
Porcentajes de Conflicto-Cooperación	
GRÁFICO N° 11	66
Porcentajes de Motivación	

I. INTRODUCCIÓN

Existen varios factores que influyen en el Clima laboral, son las diversas actuaciones del personal administrativo de una unidad de gestión local; por ello la actitud o el accionar de los integrantes de una sede pueden ser negativa o problemática debido al ambiente desarrollado, lo ideal es realizar su labor con satisfacción y empeño, ya que tales posiciones pueden verse afectados en su interior de acuerdo al ambiente global en que se encuentran insertos.

Sonia Palma (2000) nos explica que el clima laboral es entendido como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, esto permite ser un aspecto de diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales. Es decir, observar la realidad en la cual se encuentra.

Sin embargo, se debe considerar que las influencias de la sociedad sobre Clima Laboral se modifican a través del tiempo como resultado de la mayor cantidad de conocimientos, la diversidad de la fuerza de trabajo, los adelantos tecnológicos, la legislación laboral, las normas gubernamentales y el crecimiento de las organizaciones.

El Clima Laboral enfoca la base de la organización, las personas que la integran y cómo perciben la organización; englobando todas las dimensiones organizacionales en el contexto administrativo: congruencia de objetivos y valores compartidos, rol del director como constructor y sostenedor de la cultura, relaciones profesionales entre personal administrativo, identidad institucional, administración de símbolos y sistemas de retroalimentación adecuados.

El propósito de este trabajo es efectuar una propuesta de mejora de clima laboral en base a una investigación innovadora caro anhelo de la administración pública, con el propósito de conocer la realidad para que con ese precepto se le dé una respuesta de transformación y cambio; conducido por la dirección de las unidades de gestión local y compartido con todos los integrantes de la sede administrativa sobre la base de un alto grado de integración y compromiso.

El ordenamiento que sigue se considera en la ejecución del presente trabajo de investigación comprende cuatro capítulos que se detallan:

Primer Capítulo, trata sobre el planteamiento del problema de investigación en el que se demuestra todas sus partes.

Segundo Capítulo, enfoque el marco teórico de la investigación desarrollada con sustento para la elaboración del trabajo de investigación delimitando conceptos referentes al clima organizacional, con la finalidad de determinar la relación e influencia en la gestión institucional de la Unidad de gestión local.

En el tercer capítulo, se aprecia el análisis e interpretación de las encuestas aplicadas, instrumentos que sirvieron para el estudio y determinar la relación existente del clima

organizacional y gestión institucional, los que se procesaron para precisar la problemática que atraviesa la Gerencia Regional.

En el cuarto capítulo se desarrolla la Propuesta de Mejora de Clima Laboral.

En el quinto capítulo se presenta las conclusiones y sugerencias que permitan el buen desempeño laboral del personal directivo, administrativo y personal de servicio y apoyo.

Finalmente se encuentran los anexos que demuestran la consistencia del trabajo, incluyendo los instrumentos de apoyo para el logro de la presente investigación y pueda contribuir a otras investigaciones.

1.1. Realidad problemática

Desde un punto de vista estrictamente académico podemos decir que el Clima Laboral es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

En lo personal, para identificar un problema de un mal clima laboral se debe observar cómo se desempeñan los empleados o colaboradores que en ocasiones puedan tener problemas externos, pero por lo general son desacuerdos con sus jefes y esto podría influir de manera negativa en la conducta con el empleado y esto puede repercutir en las actividades y desempeño dentro del ambiente de trabajo.

El ambiente laboral imperante en toda organización influye directamente en las actitudes y comportamiento de los trabajadores. Por lo que las organizaciones se preocupan cada día más por mantener ciertos estándares de satisfacción, adaptación, afiliación, actitudes laborales constructivas, ideas creativas, alta productividad, logro de resultados, baja rotación, etc.; los que en su conjunto permiten alcanzar un clima laboral adecuado para la organización.

Sin embargo, el problema dentro de las empresas internacionales suele ser un asunto del que se espera y pueda afectar la relación dentro de la empresa, de acuerdo a un estudio de El Centro de estudios Financieros (CEF), el cual realizó una encuesta a 1440 personas durante los meses de noviembre y enero (2009-2010) para conocer las 10 toxinas o comportamiento nocivos que más afectan en el clima organizacional, los resultados de este estudio revelaron que la mala comunicación interna tiene un alcance del 62% la de motivación de empleados en un 51% mala organización de trabajo en 49%, la deficiencia de distribución de tareas en un 39%, desconfianza de jefes a empleados en un 35%, el conformismo o el apoltronamiento de los empleados 34% y los rumores en un 32%, este estudio tuvo como objetivo principal conocer en las organizaciones cuales son los factores de ineficiencia laboral que lastran el logro de sus mejores resultados.

El sistema público es partícipe también de esta novedosa perspectiva de formación de calidad humana, ya que es el personal convertido en capital humano quien hace posible la concretización de los fines estipulados por y para las organizaciones.

Si la actitud de los trabajadores hacia el trabajo es positiva, el resultado aumenta considerablemente, y si esto va unido a la creación de sinergias entre los compañeros, los resultados aumentan independientemente del mercado en el cual

opere la empresa. Si la motivación es positiva, existe ilusión por el trabajo bien hecho, por la responsabilidad del mismo y por la consecución de resultados, la empresa consigue resultados que en ocasiones parecen extraordinarios.

Según el Centro de Liderazgo para el Desarrollo (CLD) de la Universidad Católica San Pablo realizó un estudio en la ciudad de Arequipa en el año 2013, llamado “Diagnóstico del clima motivacional” en donde tuvieron como conclusión que el clima laboral influye en la productividad empresarial, esto revela que existe una alta motivación de los trabajadores en Arequipa, pero a su vez hay un déficit en el clima laboral que ofrecen las empresas y al no satisfacer las necesidades de sus empleados generan un desempeño no óptimo y a posterior sus renunciadas.

Pese a que existen esfuerzos de las empresas del país de mantener un buen clima laboral para sus trabajadores, más de la mitad de sus empleados aseguran haber sufrido problemas en su centro de trabajo, eso fue revelado por medio de una encuesta de Aptitus (2014) en el cual el 53.7% de participantes reconoció haber estado involucrados al menos 1 vez en inconvenientes con sus compañeros.

Al no ser esto inevitable este tipo de conflictos dentro de las organizaciones se ha convertido en un punto clave para evitar que repercutan negativamente en el desempeño laboral de los colaboradores dentro de las empresas, por lo cual es un trabajo arduo de los líderes que deben de saber cuándo intervenir y detener situaciones que vayan en contra de las estrategias de la empresa, por otra parte, el 52.5% sostuvo que el trabajo se puede desempeñar casi siempre en armonía, mientras que el 4.6% señaló que casi nunca tienen un buen clima laboral en sus respectivas áreas.

La situación de clima laboral de La Gerencia Regional Trabajo y Promoción de Empleo La Libertad – Trujillo - en adelante GRLLT – se percibió de manera negativa, ya que existen distintos factores que influyen en el desempeño de la gestión laboral, tales como: La falta comunicación interna, la desmotivación de los empleados, la falta de organización del trabajo, el poco desempeño de los directivos, la deficiente distribución de tareas, la desconfianza de los jefes hacia los empleados, el salario igual, sin tener en cuenta el rendimiento individual, el conformismo o apoltronamiento de los empleados, la imposibilidad de desarrollar una carrera profesional y los rumores.

Esto constituye un problema efervescente en la gestión laboral de la Gerencia Regional Trabajo y Promoción de Empleo La Libertad - Trujillo, pues como se detallará en la presente investigación, mantener un clima laboral adecuado en una organización permite el cumplimiento de los objetivos y fines de esta última, siendo más trascendente aun cuando los objetivos y fines trazados repercuten en el cumplimiento eficaz de los servicios públicos, como lo es en este caso.

Por lo tanto, para conocer y mejorar esta problemática se realizará una investigación dentro la GRLLT, para poder identificar los principales problemas y situaciones que generan un mal clima laboral, y a su vez proponer un plan de mejora en donde se implementaran estrategias para el mejoramiento del potencial laboral humano.

1.2. Pregunta de investigación

¿Cuáles son los componentes para elaborar una propuesta de mejora de clima laboral en la Gerencia Regional Trabajo y Promoción de Empleo La Libertad-Trujillo?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo General

Elaborar una propuesta de mejora de clima laboral en La Gerencia Regional Trabajo y Promoción de empleo La Libertad-Trujillo.

1.3.2. Objetivo General

- Diagnosticar el nivel de clima laboral existente en La Gerencia Regional Trabajo y Promoción de empleo La Libertad - Trujillo.
- Elaborar estrategias para incrementar el clima laboral dentro de la Gerencia Regional Trabajo y Promoción de Empleo La libertad - Trujillo.
- Elaborar Programas de Capacitación, en los factores de Motivación, Comunicación y Liderazgo.

1.4. Justificación

- Este estudio se hace para conocer la gestión que se viene desempeñando dentro de La Gerencia Regional Trabajo y Promoción de empleo La Libertad – Trujillo, con respecto a clima laboral y así analizar cuáles son los principales problemas que existen con respecto a satisfacción y bienestar laboral.
- Asimismo, para comunicar a la Gerencia los distintos puntos de mejora y los beneficios de tener un nivel de clima laboral alto, para así alcanzar un mayor rendimiento dentro de La Gerencia Regional Trabajo y Promoción de empleo La Libertad – Trujillo.

I.5. Alcance de investigación

La investigación se llevó a cabo en La Gerencia Regional Trabajo y Promoción de empleo La Libertad – Trujillo, esta ayudara a analizar las posibles causas que interfieren en el clima laboral y propondré un plan de mejora de clima laboral.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

2.2.1. Antecedentes Internacionales

- **Contreras, Marco (2015 – Guatemala) en la tesis, "Propuesta de Mejora De Clima Laboral En Una Institución De Educación Superior."**, seleccionó una muestra probabilística por 649 colaboradores de la nómina administrativa, de los cuales 335 son mujeres y 314 son hombres, con rango de edad de 18 a 50 años, estado civil 286 casados y 363 solteros, con permanencia en la institución entre 1 a más de 5 años, con nivel de escolaridad de diversificado a maestría. Se desarrolló una investigación Para obtener la información se aplicó el cuestionario Clima – E, basado en la teoría de Blake y Mouton, el cual consta de cuarenta elementos, consistente en frases cortas que describen comportamientos. Concluyó, que el clima organizacional en general es saludable, sin embargo, es necesario emprender acciones tal como implementar un plan de carrera y contar con un sistema de reconocimiento, que conlleven a que el grado de satisfacción se eleve. Por lo que se recomendó a las autoridades realizar un proceso de comunicación de resultados escalonado, implementar un plan de carrera que brinde la oportunidad de crecer dentro de la organización e implementar un programa de formación en liderazgo que brinde herramientas a los jefes para gestionar de manera adecuada el talento humano.

- **Marroquín Saúl y Pérez Laura. (2014 - Guatemala) realizaron un estudio del "Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King"**. Donde se seleccionó una muestra probabilística de 125 trabajadores mayores de 18 años de edad y de ambos sexos. Finalmente concluyeron:
 - En los trabajadores de los restaurantes de Burger King se permite la libertad en la realización de sus labores, tienen una apreciación que sus condiciones laborales son buenas, las relaciones

interpersonales con los compañeros de trabajo responden a sus obligaciones, tiene calidad y compromiso de responsabilidad.

- El clima organizacional del personal de los restaurantes es favorable para la organización y en las actividades asignadas en sus funciones son positivas para su desempeño laboral.
 - Los encargados supervisores juegan un papel primordial en el reconocimiento del desempeño laboral de los trabajadores y esto determina efectos positivos en el clima organizacional en desarrollo de las funciones del colaborador.
 - Los trabajadores de los restaurantes se identifican con los valores, creencias, procedimientos, reglas y normas de la organización en sus funciones.
 - El desempeño laboral de los trabajadores de los restaurantes, es adecuada al perfil del puesto, en donde le permite desarrollarse y sentirse satisfecho por los resultados logrados en la ejecución de sus responsabilidades y deberes que debe cumplir diariamente.
 - En los restaurantes seleccionados las tareas se realizan en condiciones apropiadas que posibilita el desempeño laboral de los trabajadores.
- **Uría, Carla (2011- Ecuador) en la tesis, “El clima laboral y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. LTDA. De la ciudad de Ambato”,** desarrolló un contexto general, detalla un análisis de todos los aspectos relacionados al clima organizacional y al desempeño laboral de los trabajadores, de Andelas Cía. Ltda., con la finalidad de proponer alternativas de mejora, que sirvan de guía a los directivos de la empresa, para fomentar un ambiente laboral agradable y motivador para sus trabajadores, y de esta manera incrementar su desempeño laboral. Se llegó a varias conclusiones y recomendaciones, siendo las más destacadas las siguientes:
- Se concluye que existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en Andelas Cía. Ltda.
 - Se recomienda implementar un programa de mejoramiento del clima organizacional, que contenga actividades encaminadas a mejorar todos los aspectos que lo conforman, tales como: liderazgo, motivación, reciprocidad y comunicación, que le permita a la empresa lograr mejores resultados en cuanto al desempeño laboral de sus trabajadores, ya que un buen ambiente laboral incita a trabajar mejor.

2.2.2. Antecedentes Nacionales

- **Palomino, Ernesto (2011 – Lima)** desarrollo un estudio sobre “*Clima Organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli-Huancavelica 2011*”, en donde se centra en un clima organizacional el cual se entiende como las percepciones compartidas por los trabajadores respecto al trabajo, al ambiente físico en el que se desarrollan las actividades laborales, las relaciones interpersonales que tiene lugar en el entorno y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo. La importancia del conocimiento del clima organizacional se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión institucional. Es evidente que la existencia de un adecuado un óptimo Clima Organizacional repercutirá positivamente en el desempeño del trabajador y de la institución en general. Concluye que cada organización posee, su propia cultura, tradiciones, normas, lenguajes, estilos de liderazgo, símbolos que generan climas de trabajos propios de ellos; es por ello que difícilmente las organizaciones reflejaran culturas idénticas, estas últimas son: “Tan particulares como huellas digitales”. Ya que, la organización tiene su propia identidad. Por lo cual diremos que la relación entre clima organizacional y desempeño laboral depende de cada organización.
- **Palomino, Carlos (2011 – Lima),** en su estudio “*El Clima Organizacional y el desempeño laboral en el área de contabilidad de la caja municipal de ahorro y crédito de ICA 2011*”. Desarrolló que los mayores fallos de las organizaciones es el de no considerar a sus clientes internos, es decir a sus empleados, como una clave para el desarrollo ya que ellos son los que reflejan los valores, la calidad y el servicio que tiene la empresa. Para ello se debe de inculcar al personal de todos los niveles de la organización una cultura de servicio. Concluyendo que el clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura en una organización, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores determinada por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia en cuanto al desempeño.
- **Palma, Sonia (2004 - Lima)** realizó la “*Construcción de una escala de Clima Organizacional CL-SPC*”. Se seleccionó muestra para los fines

de estudio estuvo confirmada por 1323 trabajadores dependientes de la ciudad de Lima Metropolitana, la escala mide 5 factores: Autorrealización, Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones Laborales. En este estudio se llegó a concluir que: la muestra: En la muestra obtuvieron un puntaje total promedio de 166.07 puntos lo cual revelan una percepción media del ambiente laboral. Por el contrario, se señalan aspectos deficitarios en las condiciones de trabajo como la remuneración, políticas administrativas, así como las interacciones humanas vinculados a la relación con los compañeros y actividades de supervisión.

De igual forma se encontró que los trabajadores varones tienen una mejor percepción del clima organizacional que las trabajadoras mujeres, este factor de género estaría siendo consistente con las mejores condiciones de trabajo que proveen a los hombres y refuerzan las hipótesis acerca de la sobre carga laboral y nivel de involucramiento con la realidad psicosocial.

2.2.3. Antecedentes Locales

- **Cueva Hernández, Karen & Hernández Colina, Isabel (2015 – Trujillo)**, en su tesis **“Aplicación de un Plan De Capacitación Para Mejorar El Desempeño Laboral de los trabajadores del Centro Comercial Elektra Del Óvalo Mochica, Trujillo 2015”**. Desarrolló un estudio el cual se ha realizado para determinar si la “Aplicación de un Plan de Capacitación para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del centro comercial Elektra del Óvalo Mochica, Trujillo 2015” Se utilizó el diseño explicativo pre – experimental, empleando la técnica de la encuesta y utilizando un tipo de cuestionario para la recolección de datos. Se consideró como población objeto de estudio a los empleados del equipo de ventas de la empresa, conformada por un total de 15 empleados, para la aplicación del plan de capacitación basado en la técnica de habilidades blandas. Se planteó el problema, ¿En qué medida la aplicación de un Plan de capacitación mejorará el desempeño laboral de los trabajadores del centro comercial Elektra del Óvalo Mochica, Trujillo, durante el año 2015?, a la cual respondió la hipótesis, que La Aplicación de un Plan de Capacitación contribuirá a mejorar significativamente el desempeño laboral de los trabajadores del centro comercial Elektra. En base a los siguientes objetivos: Identificar el nivel del desempeño laboral de los trabajadores, planificar la capacitación para mejorar el desempeño laboral, ejecutar la capacitación, Evaluar el nivel

del desempeño laboral, después de aplicada la propuesta, por último, comparar los resultados antes y después de ejecutado el plan de capacitación en cuadros y gráficos. Los resultados al aplicar el Plan de Capacitación, los ingresos superaron la meta de ventas en un 60% luego de aplicar el plan de capacitación en la técnica de Habilidades de Blandas. En conclusión, se logró incrementar las ventas de la empresa Elektra, se generó también la mejora de la interrelación del jefe de ventas con sus empleados, servicio al cliente y trabajo en equipo. Recomendando, enfatizar que el Administrador y Jefe de Ventas deberá de instruir a sus empleados sobre la técnica de Habilidades de Blandas.

- **Alquizar, Enrique & Ruiz, Sebastián (2003 – Trujillo), en su estudio “Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción laboral en los trabajadores de la Empresa de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de la Libertad Sociedad Anónima –SEDALIB”.** Se seleccionó una muestra de 196 colaboradores de la empresa SEDALIB S.A. se caracterizan por tener un nivel medio de clima organizacional, por otro lado, los trabajadores según el género, condición laboral, jerarquía y edad, muestran percepciones similares de clima organizacional y de acuerdo a las categorías diagnosticadas presentan un nivel medio de clima organizacional.

Asimismo, existe correlación positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa SEDALIB S.A.; así como con cada uno de los factores de la escala de clima (autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales con la satisfacción laboral).

2.2. Bases Teóricas

2.2.1 CIMA LABORAL

2.2.1.1 DEFINICIÓN

Tagiuri (1968) define el clima laboral Como “una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización”.

Pero Schneider (1975) la define como “Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse”.

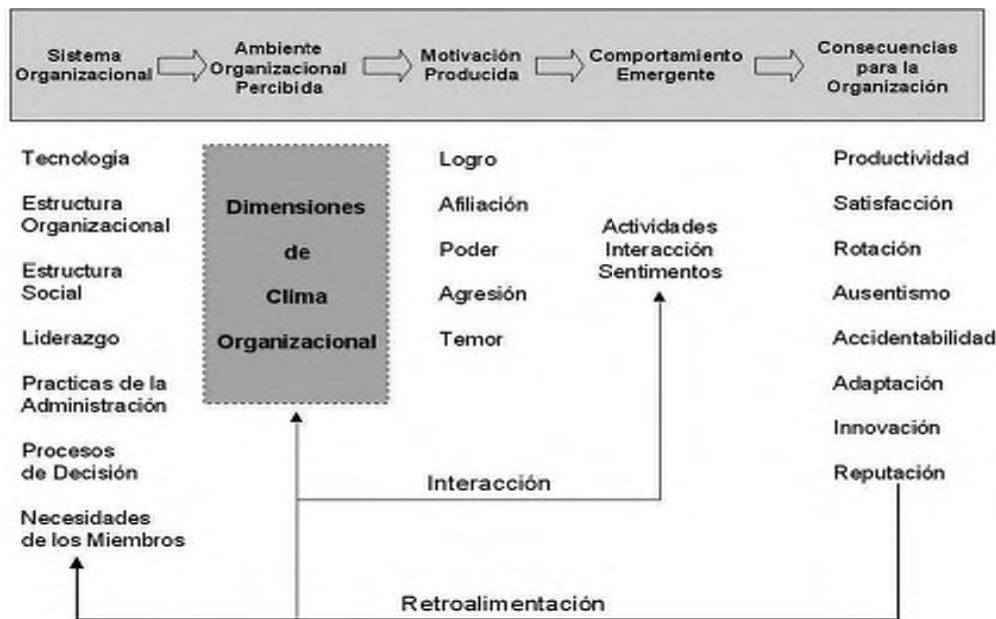
Por otro lado, Weinert (1985), define al clima laboral como “la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo”.

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

Además, Gordon (1997), plantea el concepto de clima, a una serie de aspectos propios de la organización, es decir se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones.

Por su parte Litwin y Stinger (1968) indican que los elementos internos y externos que de alguna manera afectan el ambiente psicológico de una empresa, son:

Gráfico N° 1. Esquema Organizacional



FUENTE: Clima Organizacional Litwin y Stinger (1968)

2.2.1.2 COMPONENTES FUNDAMENTALES DE CLIMA LABORAL

El clima laboral es un fenómeno complejo, dinámico y multidimensional que presenta las siguientes variables:

- **Diseño y estructura organizacional:** Comprende en el tamaño de la organización conjuntamente con su organigrama y la cantidad de niveles jerárquicos; los puestos de trabajo, su división, cooperación y especialización de las funciones y tareas; la delegación, descentralización y centralización de la autoridad y la toma de decisiones.
- **El medio ambiente y el entorno en general:** cuyas incidencias son percibidas por el trabajador ya sea de forma directa o indirecta, posee también repercusión en el comportamiento laboral siendo una característica importante, por su variedad con relación a las distintas organizaciones.

- **Los recursos humanos y su gestión:** están estrechamente relacionados con los distintos procesos de las organizaciones, que son percibidos y caracterizan el clima, entre ellos tenemos; la comunicación, su dirección y sentido, y si la misma es simétrica o complementaria; los conflictos aparecidos, su gestión y solución; la posición relativa de los puestos de trabajo y su consecuente (o no) aplicación del **sistema salarial** y de **incentivos**.
- **La situación psicológica de cada trabajador,** grupo u organización en general y otros aspectos como los valores, normas y las actitudes, vistos a través de las percepciones caracterizan el **clima organizacional**.
- **Los microclimas,** o sea, como fenómeno para toda la organización, en ocasiones puede presentarse con un carácter particular de una unidad, adscrita a la organización, o también un departamento o división, esto se conoce como microclima, o sea, que lo percibido por trabajadores de una unidad puede ser distinto a lo que perciben otras personas de áreas distintas de una misma organización. Por lo que el clima puede manifestarse o identificarse en los niveles: **grupal, departamental** o **divisional**, en unidades, en toda la organización.

2.2.1.3 ELEMENTO DE ANÁLISIS DE CLIMA LABORAL

A continuación, se muestran los elementos que se deben considerar a la hora de analizar el clima laboral:

1. Flexibilidad:

El grado en que los individuos perciben restricciones o flexibilidad en la organización, es decir, hasta qué punto las reglas, políticas, procedimientos o prácticas son innecesarias o interfieren con la ejecución del trabajo. También, refleja la medida en que se aceptan nuevas ideas.

2. Responsabilidad:

El grado en que los individuos perciben que se les delega autoridad y pueden desempeñar sus trabajos sin tener que consultar constantemente al supervisor y la medida en que sienten que la responsabilidad del resultado está en ellos.

3. Recompensas:

El grado en que los individuos perciben que son reconocidos y recompensados por un buen trabajo y que esto se relaciona con diferentes niveles de desempeño.

4. Claridad:

El grado en que los individuos perciben que las metas, los procedimientos, las estructuras organizativas y el flujo de trabajo están claramente definidos, de manera que todo el mundo sabe que tiene que hacer y a relación que estos guardan con los objetivos generales de la organización.

5. Espíritu de equipo:

El grado en la gente se siente orgullosa de pertenecer a la organización y sienten que todos están trabajando hacia un objetivo común.

Otro grupo de características es el que considera que el clima se compone de:

- Autonomía / Conflicto
- Relaciones sociales / Estructura
- Calidad de recompensa / retribución
- Relaciones rendimiento / retribución
- Motivación / Polarización del estatus (acentuación de los límites Inter miembros)
- Flexibilidad / innovación
- Apoyo mutuo / interés recíproco de los miembros

A continuación, se muestran tres ejemplos de diferentes empresas:

Una empresa multinacional de gran consumo (estudio internacional HayMcBer, 1993-95). Un estudio de directivos de una empresa multinacional de productos de gran consumo demostró la relación entre el clima positivo y los indicadores de desempeño. A principios del año fiscal,

se entregó a cada directivo unos objetivos financieros para su unidad. La retribución variable del directivo y de la de su equipo estaba directamente relacionada con esta medida del desempeño. A finales del año fiscal, mostró una correlación positiva entre las dimensiones del clima y las medidas de desempeño. Es decir, independiente del país donde la empresa desarrollará su negocio, las unidades que mostraron mejor clima lograron mejores resultados financieros.

Una empresa multinacional petroquímica (estudio EEUU, HayMcBear, 1993). Se llevó a cabo un estudio de las tres principales unidades de negocio para identificar oportunidades de desarrollo. Se midió y comparó el clima de aproximadamente 350 directivos en varias unidades de negocio en cuanto a dos variables de desempeño clave: cash flow e ingresos operativos netos. Las dimensiones del clima mostraron una fuerte correlación con ambas variables, ya que las unidades con mejor clima resultaron ser las que mejores resultados financieros obtuvieron y las que mostraron peor clima, consecuentemente lograron peores resultados de negocio.

LOMA CEOs (estudio realizado en Estados Unidos, 1994 HayMcBear). En un estudio de los presidentes de una compañía líder del sector asegurador, el clima que estos directivos generaban en sus colaboradores era predictivo del desempeño de la organización en general. Se dividió la compañía en dos grupos: los que mostraron un clima positivo y los que mostraron un clima promedio. En este estudio, se comprobó que la variable de clima era predictiva de altos o bajos niveles de desempeño en un 69 por 100. En el caso de variables específicas, la precisión aumentó a un 75 por 100.

2.2.1.4 BENEFICIOS DE CLIMA LABORAL ALTO

Los estudios del clima y satisfacción laboral pueden generar una serie de beneficios para la organización, tales como:

1. Proporcionar a la organización información referente al nivel de satisfacción general de la empresa. De esta forma, se conoce como se sienten los trabajadores respecto al trabajo y a cada una de sus funciones. Constituyen, por tanto, un instrumento de diagnóstico para evaluar los problemas de los trabajadores.
2. Generan un importante flujo de comunicación en todas las direcciones. En este sentido, se destaca la importancia de la

comunicación ascendente al alentar a los trabajadores a expresar sus opiniones.

3. Puede conllevar a una mejora de las actitudes debido a que para algunos constituye una oportunidad para expresar lo que sienten y para otros una muestra de interés por el bienestar de los trabajadores.
4. Permite identificar necesidades de formación y capacitación, a partir de la información inherente al desempeño de sus trabajadores.
5. Les permite a los gerentes evaluar las reacciones de los empleados ante los cambios importantes de políticas y programas de trabajo. Así, pueden identificar los problemas que puedan surgir y modificar o reorientar algunos planes de acción.

2.2.1.5 INDICADORES DE CLIMA LABORAL

I. MOTIVACIÓN

Pritchard y Karasick (1973), indica que la motivación, son aquellos aspectos motivacionales que desarrolla la organización con sus empleados.

Según Bowers y Taylor (1972), refieren a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.

De acuerdo Robbins (1999) dice que la motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, esto estando siempre condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento relacionado con la motivación y el sistema de valores que rige la organización.

Por su parte, Chiavenato (2000) define la motivación como “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea”. Este autor sostiene que para que una persona esté motivada debe existir una interacción

entre el individuo y la situación que esté viviendo en ese momento, el resultado arrojado por esta interacción es lo que va a permitir que el individuo este o no motivado.

Por su parte, la psicobiología entiende a la motivación como un estado emocional primario, un proceso psicobiológico el cual es la causa del desencadenamiento, mantenimiento, y detención de un comportamiento como podría ser el valor deseable o indeseable dado a los elementos del entorno en el que surge este comportamiento

II. LIDERAZGO

Idalberto Chiavenato (2009), el concepto de liderazgo no es nuevo. A principios del siglo pasado algunos autores trataron de definirlo y analizar sus implicaciones. Los primeros estudios sobre el liderazgo partieron de la identificación de los principales rasgos de personalidad de líder. Según esas teorías iniciales, el liderazgo es un concepto central, mientras las otras variables son relativamente menos importantes.

De acuerdo con Lourdes Münch (2011) el liderazgo es la habilidad de inspirar y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos y de una visión. Existe diferencia entre los conceptos de líder, liderazgo y los estilos de dirección; de nada le sirve a una organización contar con una gran cantidad de recursos materiales y tecnológicos si los directivos no tienen la capacidad de coordinar y guiar los esfuerzos del personal para obtener la máxima calidad y productividad en la consecución de los objetivos.

Pero, Santos, J. (2005) define el liderazgo como el proceso de influir sobre sí mismo, el grupo o la organización por medio de la comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado útil. Así como, es el desarrollo completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización, elevando al punto de mira de

las personas hacia los objetivos y metas planificadas más exigentes, que incrementa la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo, para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos.

Para Davis K (1993), es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos.

Por su parte, Schein.H. (2004) menciona en su definición que el Liderazgo, es el conjunto de habilidades funciones que pueden estar distribuidas entre todos los miembros, por su parte Madrigal T. define este concepto como la relación interpersonal dinámica que requiere ciertas habilidades, que el mismo líder puede ir desarrollando o descubriendo en su ejercicio.

III. TOMA DE DECISIONES

Freemont E. Kast(1979) la toma de decisiones es fundamental para el organismo la conducta de la organización. La toma de decisión suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas.

De acuerdo Litwin y Stinger (1999), evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso.

IV. IDENTIDAD

Litwin y Stinger (1999), El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

V. COMUNICACIÓN

Siguiendo su etimología, la palabra *comunicare*, deriva del latín, significa “compartir algo, poner en común”. Por lo que podemos decir que la comunicación es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo.

Por su parte, Bowers y Taylor (1972), la comunicación es la dimensión que se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

VI. ESTRUCTURA

Litwin y Stinger (1999), Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor.

El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

Es la percepción que tiene los miembros de las reglas, procedimientos, trámites, etc., a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

VII. INNOVACIÓN

West y Farr (1990), que resume algunos de los puntos anteriormente tratados, como: "*La introducción y la aplicación o procedimientos, dentro de un rol, un grupo o una organización, siempre que sea nueva para la unidad de adopción y diseñada para beneficiar significativamente al individuo, al grupo, a la organización o a la sociedad en general*".

Litwin y Stinger (1999), Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.

VIII. CONFLICTO/ COOPERACIÓN

Litwin y Stinger (1999), El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.

Litwin y Stinger (1999), Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.

IX. CONFORT

Litwin y Stinger (1999), esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable.

Según Manoel Grott (2003) se refiere al ambiente de trabajo como un conjunto de factores físicos, climáticos o de cualquier otro que, interconectadas, o no, están presentes y participan en el trabajo del individuo.

X. RECOMPENSA

Litwin y Stinger (1999), corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.

Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.

2.2.1.6 EFECTOS DE CLIMA LABORAL

El clima laboral parece afectar positivamente o negativamente a la existencia de cierto tipo de interacciones entre los miembros de una organización. Parece afectar al grado de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización.

Este análisis suele considerar diferentes aspectos de la organización, entre estos se suelen mencionar con cierta frecuencia:

- **Ambiente físico:** comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- **Características estructurales:** como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.

- **Ambiente social:** que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- **Características personales:** como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

2.2.1.7 OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE CLIMA LABORAL

- **Determinar y analizar** el estado de la satisfacción laboral de los trabajadores para encontrar aspectos que puedan entorpecer la obtención de los resultados programados.
- **Identificar fuentes de conflicto** que puedan traer resultados inadecuados.
- **Evaluar el comportamiento** de la toma de decisiones y las acciones que se ponen en práctica.
- **Poder tomar las medidas correctivas** relacionadas con los planes puestos en práctica, determinando nuevas acciones o consolidando las existentes.
- **Corregir comportamientos de los jefes** y personal dirigente en general.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

2.3.1 DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE TÉRMINOS

1. **Clima Laboral.** - Condición subjetiva que da cuenta de cuan gratificantes son las circunstancias en que se desenvuelven los procesos laborales. Está estrechamente ligado al grado de motivación del trabajador. Supone no sólo la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también la necesidad de pertenecer a un grupo social, de autoestima y realización personal.
2. **Toma de decisiones.** - La toma de decisiones implica un proceso en el que se escoge entre dos o más alternativas siempre con el deseo de llegar a la mejor solución mediante la selección de la opción que satisface de modo efectivo el logro de una meta o la resolución de un problema.
3. **Liderazgo.** - Situación de dominio ejercida por una empresa, producto o Sector económico, en sus ámbitos respectivos.
4. **Comunicación.** - La comunicación es un proceso dinámico de interrelación entre dos o más personas con un fin predeterminado, el mismo que se manifiesta a través de elementos verbales y no verbales, en los cuales la transmisión y recepción de mensajes puede caracterizarse por ser funcional.
5. **Conflicto-Cooperación:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen
6. **Organización.** - Es uno de los procesos de gestión y consiste en ordenar, distribuir y dosificar adecuadamente todos los elementos, procesos y factores del sistema educativo. Una organización comprende en esencia dos tipos de recursos: técnicos (materia prima, equipo, capital) y humanos (trabajo, ideas, habilidades).
7. **Recompensa.** - Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.
8. **Estructura.** - El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis

puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

9. Identidad. - Es el sentimiento de pertenencia a la organización. Es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

10. Relaciones. - Evalúa el grado en que los administrativos están integrados en la oficina, se apoyan y ayudan entre sí.

III. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES
VARIABLE PROPUESTA DE MEJORA DE CLIMA LABORAL	Según Hodgetts (1985) define que el clima laboral es una disciplina académica que se ocupa de describir entender, predecir y controlar en comportamiento humano dentro del ambiente organizacional. (p. 3)	Clima laboral	Criterios para aumentar el nivel de clima laboral. <ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Liderazgo • Toma de Decisiones • Identidad • Comunicación • Estructura • Innovación • Conflicto/Cooperación • Confort • Recompensa
		Dimensiones del Clima laboral	
		Diseño Organizacional	
		Comportamiento Organizacional	

IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS:

4.1. Tipo de investigación

La presente investigación es descriptiva, porque se busca especificar las propiedades o caracterizadas de las personas o grupos, para medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables a las que hacen referencia.

4.2. Nivel de investigación

El La presente investigación es descriptiva,

4.3. Método de investigación

El meto de investigación utilizado en este proyecto es Inductivo.

4.4. Diseño de investigación

El diseño de investigación es Metodológico.

4.5. Población -Muestra

En este estudio se trabajó con población - muestra, siendo el total de los colaboradores 60 miembros de personal administrativo de La Gerencia Regional Trabajo y Promoción de Empleo La Libertad - Trujillo

4.6. Técnicas de investigación

Se utilizó como técnica de investigación el análisis de contenido, porque se recopilaron datos reales y actuales para luego explicarlo de forma ordenada y metódica en el desarrollo del trabajo y en base a eso hacer un análisis preliminar al diagnóstico cuantitativo.

4.7. Instrumentos de investigación

El instrumento utilizado en la presente investigación fue de una Encuesta, para la recopilación de información para su evaluación y análisis.

V. RESULTADOS

Los resultados están contemplados en la propuesta de mejora de clima laboral, para ello se realizó un diagnóstico y así poder conocer el nivel de clima laboral que actualmente se encuentra la Gerencia Regional Trabajo y Promoción de empleo La Libertad-Trujillo, para ello se elaboraron estrategias de abordaje en base a las necesidades encontradas y se elaboraron programas de capacitación en motivación, comunicación y liderazgo.

Iniciare previamente realizando una breve reseña historia de lo que es la Gerencia Regional Trabajo y Promoción de empleo La Libertad-Trujillo, posteriormente presentare el diagnóstico interno de nivel de clima laboral, para luego mostrar las

estrategias que se implementaron y finalmente con el desarrollo de los programas de capacitación.

5.1 Reseña histórica

La primera intervención del Estado, en cuanto a materia laboral fue en 1901 a través del Ministerio de Gobierno y Policía al que se le otorgó una función de Registro respecto a los contratos de servicios domésticos. En el año 1913 se le otorga la competencia para conocer otros aspectos como Pago de Remuneraciones, Inspecciones de Trabajo, Higiene y Seguridad Industrial. El 30 de septiembre de 1919, se creó por Resolución Suprema el Ministerio de Fomento y Obras Públicas, una oficina denominada Sección de Trabajo la misma que tenía competencia en materia de legislación laboral, estadísticas, inspección, tramitación y solución de conflictos entre empleadores y trabajadores.

El 17 de junio de 1931 es una fecha muy especial, toda vez que se expide la Ley N° 7190, la misma que constituye un antecedente sustantivo en lo que respecta a la justicia laboral especializada por cuanto consideró a la Sección de Trabajo como Juzgado Privativo de Trabajo cuyos fallos consentidos y ejecutados tenía valor de cosa juzgada, y su ejecución era posible obtenerla a través de los jueces comunes en ese mismo año (1931), con la emisión del reglamento del Ministerio de Fomento y Obras Públicas se establecieron Inspecciones de Regionales de Trabajo en Talara, Chiclayo, Trujillo, La Oroya, Cañete y Arequipa.

Por la Ley N° 8194 del 05 de agosto de 1935, se crea el Ministerio de Salud Pública, Trabajo y Previsión Social. En el año de 1942 se creó mediante la Ley N° 9679 del 11 de diciembre, el Ministerio de Justicia y Trabajo. Siendo Presidente Constitucional de la República el doctor Manuel Prado, quien suscribe el Decreto Ley N° 11099 de fecha 30 de abril mediante el cual se crea el Ministerio de Trabajo y Asuntos Indígenas, instalándose el 07 de octubre del mismo año, entrando en funcionamiento este organismo el 01 de enero de 1950.

El Ministerio de Trabajo y Promoción Social Región se creó en la década de los 60 y posteriormente amplió su ámbito creando entes descentralizados así tenemos en Trujillo en el año 1960 con el nombre de Inspección de Trabajo con una competencia limitada al departamento de La Libertad, posteriormente se convirtió en Subdirección de Trabajo y luego toma el nombre de la Región III de Trabajo y amplía sus límites de competencia abarcando desde Chimbote, Huaraz, Chiclayo, Piura, Iquitos y Tarapoto, etc.

Como producto de la regionalización toma el nombre de Dirección de Trabajo y Dirección de Trabajo y Promoción Social y su competencia se reduce a la Región La Libertad que abarca Trujillo y la Zona de San Pedro de Lloc. Luego el 04 de abril de 1990 mediante Decreto Legislativo N° 968 se estableció la nueva Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Trabajo y Promoción Social.

En el marco de proceso de reforma del Estado iniciada en febrero de 1991 con dación del Decreto Supremo N° 004-91-PCM, se produce la estructura organizativa y reorganización administrativa del Ministerio, la misma que culmina con la expedición del Decreto Ley N° 25927 y la Resolución Ministerial N°012-93-T Ley Orgánica y Reglamento y Organización y Funciones del Ministerio de Trabajo y Promoción Social, del 27 de noviembre de 1992 y 14 de enero de 1993 respectivamente.

Mediante Ley N° 27711 Ley del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, del 30 de abril del 2002 se determina las nuevas competencias, atribuciones estructura y funciones del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo y se crea las Direcciones Regionales de Trabajo y Promoción del Empleo, como órganos desconcentrados del Ministerio de Trabajo en cada una de las regiones.

Posteriormente, en el marco de la Ley de Bases de la Descentralización, Ley N° 27783, se dio el proceso de transferencia de funciones y competencias sectoriales a los Gobiernos Regionales; luego, con Resolución Ministerial N° 090-2008-TR, de fecha 31 de marzo del 2008, se da por culminado el proceso de transferencia de funciones y competencias sectoriales en materia de trabajo y promoción del Empleo al Gobierno Regional La Libertad, quedando acreditado para el ejercicio de las mismas y con ello, la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo, pasó a depender administrativa y presupuestalmente del Gobierno Regional La Libertad.

Finalmente, mediante Ordenanza Regional N° 030-2007 y Ordenanza Regional 023-2008, que aprueban la modificación de la estructura orgánica del Gobierno Regional La Libertad, se le otorga la denominación de Gerencia Regional de Trabajo y Promoción del Empleo, como Órgano de Línea del Gobierno Regional La Libertad, toda vez que la Gerencia Regional de Desarrollo Social haya sido suprimida.

I. Visión

Al año 2014 ser una institución pública moderna, líder en la promoción y generación del empleo sostenido, productivo y digno, en la perspectiva del fomento de la empleabilidad y de un ambiente socio laboral justo y

democrático, promotor en la población y diálogo entre los actores sociales y el Estado, para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

II. Misión

Institución rectora de la administración del trabajo y la promoción socio laboral con capacidades desarrolladas para liderar la implementación de políticas y programas de generación y mejora del empleo sostenido, contribuir al desarrollo de las pequeñas y microempresas, fomentar la previsión social, promover la formación profesional, así como el cumplimiento de las normas legales en un contexto de diálogo y concertación entre los actores sociales y el Estado.

III. Objetivos

Fortalecer la gestión administrativa, actualización y capacitación del personal de la Gerencia Regional de Trabajo y Promoción del Empleo.

Promover la solución de conflictos laborales de los diversos sectores económicos a través del diálogo social, trato directo, la concertación y el tripartismo.

Vigilar el cumplimiento de las normas de orden socio - laboral y de seguridad social, en materias de prevención de riesgos laborales, colocación, empleo, trabajo infantil, promoción del empleo y formación para el trabajo, seguridad social, migraciones y trabajo de extranjeros

Promover la atención de trabajadores y empleadores a través de los servicios de consultoría gratuita, conciliaciones administrativas, liquidaciones y demandas judiciales.

Contribuir al cumplimiento de las obligaciones laborales en materia de intermediación laboral, construcción civil, personas con discapacidad

Contribuir al mejoramiento de la empleabilidad y/o inserción laboral, especialmente de los grupos vulnerables de la población.

5.2 Diagnóstico interno de la Gerencia Regional Trabajo y Promoción de empleo La Libertad-Trujillo

Se aplicó una encuesta de Clima laboral (MINSA 2008-2011), el cual contiene 10 indicadores y 30 ítems su aplicación fue de forma personal con una duración de entre 7 a 15 minutos.

- a. Con respecto al indicador **motivacional**, se muestra que un 73% no se encuentra realmente motivado, por las situaciones que se presentan día a día dentro de la institución, por los conflictos, por el no compañerismo y demás cosas que hacen que no pueda haber una buena relación entre ellos.

MOTIVACIÓN		
De acuerdo	Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	En desacuerdo
14%	13%	73%

- b. Como podemos observar en el indicador **Liderazgo** nos damos cuenta que el 53% siente que no existe un patrón definido a seguir, es decir que no siente que existe un liderazgo dentro de la GRLLT.

LIDERAZGO		
De acuerdo	Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	En desacuerdo
24%	23%	53%

- c. Con respecto al indicador **Toma de decisiones**, se tiene que un 51% siente que su voz no tiene peso en la institución, es decir que no son capaces de poder tomar decisiones en alguna situación y esta ser aceptada por el grupo dentro del cual se encuentra.

TOMA DE DECISIONES		
De acuerdo	Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	En desacuerdo
34%	15%	51%

- d. En el indicador **Identidad** nos muestra que un 72% no se encuentra identificado con la institución pues sienten que no son escuchados, similar parte a quienes sienten que no tiene poder de tomar decisiones.

IDENTIDAD		
De acuerdo	Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	En desacuerdo
20%	8%	72%

- e. Se observa en el indicador **Comunicación** que un 71% no está de acuerdo en que no existe una buena comunicación dentro de la institución lo que no permite poder realizar de manera normal sus funciones diarias

COMUNICACIÓN		
De acuerdo	Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	En desacuerdo
22%	7%	71%

- f. En cuanto al indicador **Estructura** se logró apreciar que un 50% de los trabajadores no tiene una buena percepción de la institución, es decir que no tiene buenas bases y que la estructura organizacional no está bien hecha.

ESTRUCTURA		
De acuerdo	Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	En desacuerdo
25%	25%	50%

- g. De acuerdo al indicador **Innovación** podemos darnos cuenta que solo un 40% se encuentra de acuerdo que si hay nuevas experiencias y aceptan que hay algunas cosas que han generado cambios en la institución.

INNOVACIÓN		
De acuerdo	Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	En desacuerdo
40%	20%	40%

- h. Se muestra que en el indicador **conflicto – cooperación** hay un 54% que este acuerdo en que existe conflicto entre trabajadores, así como también de la institución para con ellos, en las solicitudes que puedan tener.

CONFLICTO- COOPERACIÓN		
De acuerdo	Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	En desacuerdo
23%	23%	54%

- i. De acuerdo al indicador **Confort** se ha podido diagnosticar que dentro de la institución tan solo un 37% de la totalidad de los trabajadores sienten que existe un buen confort, pues estos tienen buenas relaciones con los demás colaboradores.

CONFORT		
De acuerdo	Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	En desacuerdo
37%	22%	41%

- j. Asimismo, podemos observar que en el indicador de **Recompensa** existe 38% que siente que la labor que desempeñan dentro de la institución es bien remunerada por lo que perciben que es premiada.

RECOMPENSA		
De acuerdo	Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	En desacuerdo
38%	18%	44%

5.3 Propuesta de mejora

La Propuesta de mejora contiene las siguientes estrategias: Definir la Matriz de Responsabilidades, Elaborar de Estrategias para los Programas de Capacitación, Elaboración del Presupuesto y finalmente la presentación del Cronograma de actividades a realizar.

5.3.1 Matriz de Responsabilidades:

Dentro de la Matriz de Responsabilidades se consideran a las siguientes Dependencias: La Gerencia Regional, directores, Sub directores y Recursos Humanos

- **Gerencia Regional**

La Gerencia Regional son responsable de aprobar la ejecución de las actividades y se entregara un informe periódico a la el área de Recursos Humanos de los avances que se van teniendo.

- **Directores y Sub directores**

Los directores y Sub directores serán responsables de apoyar y velar por que se lleven a cabo las actividades propuestas por el área de Recursos Humanos. Así mismo se proporcionará una retroalimentación periódica a el área de Recursos Humanos de cómo están beneficiando sus departamentos de dichas actividades y deberán aportar sugerencias de cómo se pueden ir mejorando estos programas.

Los directores y Sub directores son una pieza clave para que la implementación de esta propuesta sea un éxito ya que será un objetivo fundamental de sus funciones motivar y saber liderar a su personal con éxito.

- **Recursos Humanos**

El área de Recursos humanos será responsable de Crear, Planificar, programar y controlar actividades que a continuación se proponen para mejorar el clima organizacional en GRTPE.

5.3.2 Formulación de Estrategias

Para poder mejorar el clima organizacional en GRTPE se llevará a cabo los siguientes programas de capacitación.

- A. Programa de Capacitación en Motivación.
- B. Programa de Capacitación en Técnicas para Mejorar la Comunicación.
- C. Programa de Capacitación en Liderazgo participativo.

A. Programas de Capacitación en Motivación

a. Antecedentes:

En base a la investigación, se observó que la mayoría de empleados no conocen los programas de motivación que tiene la GRTPE, ya que estos no existen. Por lo que se considera necesario implementar nuevos programas de motivación que apliquen a todo el personal.

b. Objetivo:

Generar e Implementar programas de motivación para que los empleados de la GRTPE estén incentivados en el desempeño de sus funciones.

c. Responsables:

Recursos Humanos, Gerencia Regional, directores y Sub directores.

d. Propósito:

Crear e implementar programas de motivación en el que se involucre a todos los empleados de la GRTPE.

e. Descripción:

La motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los empleados ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos para que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto, lo cual proporciona un alto rendimiento de parte de la Institución, es por ello que se proponen los siguientes programas de motivación.

f. Actividades:

Los programas de motivación que se proponen desarrollar son los siguientes

- Programa El Minuto de Energía.
- Programa Tú haces la diferencia.
- Programa La asistencia perfecta.
- Programa Ven y divierte.

Los programas serán coordinados por el área de recursos humanos y llevarán el control de que estos se cumplan.

La Gerencia Regional, los directores y Sub directores tendrán dentro de sus objetivos utilizar estos programas para motivar a los empleados.

g. Recursos:

- Papelería
- Premios
- Personal encargado de elaboración de la presentación de los programas

h. Indicadores:

- Menos Quejas.
- Mayor Grado de Participación de los trabajadores.
- Mejores Resultados de las Evaluaciones de Desempeño.
- Trabajo en equipo.
- Mejor ambiente laboral.
- Cumplimiento de Metas y Objetivos.

i. Tiempo:

Se recomienda que estos programas de motivación sean implementados de la siguiente de la forma:

- Programa El Minuto de Energía el 1 de octubre 2017.
- Programa Tú haces la diferencia el 1 de enero 2018.
- Programa La asistencia perfecta el 1 de marzo 2018.
- Programa Ven y divierte el 1 de mayo 2018.

j. Costo:

El presupuesto de es S/. 12,300.00.

B. Programas de Capacitación en Técnicas para Mejorar la Comunicación

a. Objetivo:

Implementar un nuevo sistema de comunicación, del cual todos los empleados sean parte, implementando comunicación cruzada, entre directores, Sub directores y Trabajadores.

b. Responsables:

La unidad de Comunicaciones de GRTPE, Recursos Humanos, La Gerencia Regional, directores y Sub directores.

c. Descripción:

En la GRTPE actualmente se puede observar que la comunicación, es bastante burocrática, con esto queremos decir que los empleados no pueden comunicarse con otros empleados de otros departamentos, (comunicación formal) si estas “notas” o “memorando” no van firmados por el jefe inmediato, esto es un procedimiento antiguo que atrasa la comunicación eficaz.

Para que la Comunicación en GRTPE sea eficaz y se presente como organizada deben tener una clara finalidad, es decir estar vinculada a objetivos, y a un plan en su conjunto Debe de ser **MULTIDIRECCIONAL**, con esto queremos decir que arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, y transversal.

Es necesario también crear programas de comunicación ascendente, esto con la finalidad de que los directores y Sub directores conozcan todas las necesidades de sus empleados, Cada departamento debe formular sus propios objetivos, en función al plan estratégico de la empresa, Lo

importante es crear en los empleados la necesidad de llegar a estos. Esto se puede lograr si hacemos a todos los empleados, partícipes de la creación de los mismos, y dejar que los empleados logren estos objetivos con libertad, creatividad y mucha responsabilidad.

Se trata de hacer parte a todos los empleados de este nuevo concepto para la Organización, una nueva forma de administrar al personal donde se integran todos los recursos: Capital, producción, Recurso Humano, Tecnología y equipo. Todo esto haciendo uso de una comunicación eficiente para lograr los objetivos de la organización.

En ocasiones los empleados tratan de mostrar una buena imagen presentando a sus directores solo la información positiva. Esto suele ocurrir cuando el director no puede asimilar bien las malas noticias, Los Directores deben de crear una cultura que propicie la comunicación, ascendente, deben fomentar que sus empleados compartan la información sobre sus éxitos y sus fracasos, actitudes, avances laborales y errores.

Es necesario educar a los directores para tener “la puerta abierta” un director que se encierra en su despacho y delega responsabilidades, aumentará el aislamiento, por lo que la comunicación entonces presenta ciertos fallos.

Es esencial entonces lograr una exitosa comunicación interna para lograr que todos los niveles de la empresa se sientan protagonistas y no sólo espectadores, ya que al conocer lo que hace y lo que piensa hacer la organización, se sentirán que forman parte de ella, o sea que todos los empleados trabajen bajo el mismo nombre, el de GRTPE.

d. Actividades:

Se pondrá en práctica la cultura de comunicación ascendente para que mejore el clima organizacional en GRTPE. Se le dará una charla a todo el personal sobre la importancia de la comunicación y el papel clave que esta juega en la empresa.

El departamento de tecnología se encargará de instalar el equipo, el Internet y software necesarios para mejorar la comunicación en GRTPE.

e. Indicadores:

- Menos quejas
- Mejores Relaciones Laborales
- Trabajo en equipo
- Cumplimiento de metas y objetivos
- Menos accidentes
- Buena Moral

f. Recursos:

- Equipo informático
- Internet
- Software
- Salón de capacitación para darla breve charla de importancia de la comunicación a los empleados.

g. Tiempo:

Se indica iniciar el programa en enero del 2018.

h. Costo:

Modernización de Equipos: S/. 15,000.00.

C. Programas de Capacitación en Liderazgo participativo

a. Objetivo:

Lograr que Los Directores y Sub directores desarrollen y practiquen el liderazgo participativo para contribuir a un clima organizacional agradable.

b. Responsable:

Recursos Humanos y Gerencia Regional.

c. Descripción:

Se capacitará a Los Directores y Sub directores para que estos adquieran conocimientos del liderazgo participativo y lo pongan en práctica.

Las personas de recursos humanos que asistan a dichas capacitaciones servirán de mediadores e impartirán sus conocimientos a los directores y Sub directores.

Recursos Humanos planificara el calendario de los cursos.

d. Recursos:

- Facilitador
- Salón de Capacitación
- Computadora
- Cañón
- Material de apoyo

e. Indicadores:

- Mejor Desempeño de los empleados
- Se aumenta la participación de grupo
- Los empleados están informados
- Se cumple con los objetivos y metas
- Buena Moral
- Mejor Comunicación

f. Tiempo:

Se propone comenzar las capacitaciones para todos directores y Sub directores en el mes de mayo de 2018.

g. Costo:

El presupuesto es de S/. 5,500.

La computadora y el Cañón multimedia utilizados los pertenecientes a la GRLLT.

5.3.3 Presupuesto:

Programa de Capacitación en Motivación	S/. 12,300
Programa de Capacitación en Técnicas para mejorar la Comunicación	S/. 15,000
Programa de Capacitación en Liderazgo Participativo	S/. 5,500
Total	S/. 32.800

5.3.4 Cronograma de las Actividades

Cronograma de actividades para el 2017 – 2018

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES (OCTUBRE 2017 - JULIO 2018)										
Actividad	Oct-17	Nov-17	Dic-17	Ene-18	Feb-18	Mar-18	Abr-18	May-18	Jun-18	Jul-18
Programa de Capacitación en Motivación										
- El minuto de Energía										
- Tu haces la Diferencia										
- Asistencia Perfecta										
- Ven Diviertete										
Programa de Capacitación en Tecnicas para Mejorar la Comunicación										
Programa de Capacitación en Liderazgo Participativo										

Cuadro comparativo del plan de clima laboral

Sin Propuesta de Mejora	Con Propuesta de Mejora
0 programas de Capacitación en Motivación	1 programa de Capacitación en Motivación
0 programas de Capacitación en Técnicas para mejorar la Comunicación	1 programa de Capacitación en Técnicas para mejorar la Comunicación
0 programas de Capacitación en Liderazgo Participativo	1 programa de Capacitación en Liderazgo Participativo

VI DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

6.1 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

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

Es por ello que según la tesis “El clima laboral y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas cía. LTDA. de la ciudad de Ambato (Uría, 2011)” llegaron a las conclusiones: los trabajadores tienen una inconformidad en cuanto al clima laboral y por lo tanto se recomendó realizar un programa para mejorar el clima. Estos resultados tienen relación con el diagnóstico realizado en la presente investigación, pues se encontró un nivel de clima laboral bajo.

Por otro lado, Robbins (1999) define a la motivación como el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, este es un punto muy importante y que no se ve reflejado en la presente investigación, pues según el diagnóstico realizado se obtuvo que más del 70% de los trabajadores, no se encuentran motivados dentro de la institución, y con esto se puede evidenciar que la motivación no está jugando un rol importante dentro de esta. Es por ello que en esta investigación se formula una Propuesta de mejora tal y como lo recomienda Contreras Marco (2015) en su tesis “Propuesta de Mejora de Clima laboral en una Institución de Educación Superior” menciona que es importante emprender acciones tales como el implementar planes de carrera y contar con un sistema de reconocimiento, que conlleven a que el grado de satisfacción se incremente.

En la presente investigación también se encontró que los niveles de liderazgo son bajos tanto así que, del total de los trabajadores evaluados un 53% se encuentra en desacuerdo con que existe un buen liderazgo dentro de la institución, y sabiendo que el liderazgo es un factor de vital importancia cuando hablamos de liderazgo tal como indica Lourdes Munchi (2011) el liderazgo es la habilidad de inspirar y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos y de una visión. Por su parte, Schein.H. (2004) menciona en su definición que el Liderazgo, es el conjunto de habilidades funciones que pueden estar distribuidas entre todos los miembros

Podemos encontrar también en la investigación que un 51% del total de los trabajadores evaluados se encuentran en desacuerdo con respecto a la toma de decisiones, y esto es importante pues como Litwin y Stinger (1999), indican, en la toma de decisiones se evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los

empleados en este proceso. Por tal razón la toma de decisiones implica un proceso en el que se escoge entre dos o más alternativas siempre con el deseo de llegar a la mejor solución mediante la selección de la opción que satisface de modo efectivo el logro de una meta o la resolución de un problema

Teniendo en cuenta la tesis "*Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción laboral en los trabajadores de la Empresa de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de la Libertad Sociedad Anónima –SEDALIB*". **Alquizar, Enrique & Ruiz, Sebastián (2003)**, se evidencio que cuentan con un nivel medio de clima laboral, esto no mantiene relación con el diagnóstico realizado en la institución pues el 72% de los trabajadores evaluados no se encuentran identificado con la institución, y esto representa un problemática pues, el estar identificado con el lugar de trabajo es muy importante, así lo dice **Litwin y Stinger (1999)** en donde define a la identidad como "El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu" .

Con respecto al factor comunicación se puede observar que el 71% de los trabajadores evaluados están en desacuerdo con que exista una buena comunicación entre compañeros y jefes, a pesar que esta es la base de toda institución y así lo confirma **Bowers y Taylor (1972)**, pues indican que la comunicación es la dimensión que se basa en las redes de la comunicación que existe dentro de la organización. Es por esa razón que **Marroquín Saúl y Pérez Laura (2014)** en el estudio que realizaron "Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King" concluyeron que a los trabajadores se les permite tener libertad de realizar sus labores, lo que genera que la relación interpersonal que existe entre compañeros de trabajo sea óptima.

6.2 CONCLUSIONES

- Se realizó una propuesta de mejora de clima laboral para la Gerencia Regional Trabajo y Promoción de Empleo La Libertad –Trujillo.
- Se diagnosticó que dentro de la Gerencia Regional Trabajo y Promoción de Empleo de La Libertad – Trujillo, existe un nivel de Clima Laboral Bajo.
- Se formularon las siguientes estrategias: Se detalló la Matriz de Responsabilidades, Elaboración de Programas de Capacitación, Elaboración de Presupuesto y Elaboración de Cronograma de Actividades.
- Se propuso a la institución 3 Programas de Capacitación, en los factores de Motivación, Comunicación y Liderazgo.

VII RECOMENDACIONES

- Habiéndose identificado un Clima Laboral de tipo BAJO, se recomienda tomar las acciones de la Propuesta de Mejora de Clima Laboral detalladas, logrando así incrementar el porcentaje de puntuación, orientando a futuro pasar de un nivel de clima laboral bajo a un nivel de clima laboral óptimo.
- De acuerdo a la Matriz de Responsabilidades se sugiere dotar de herramientas necesarias a los jefes de los órganos de las diversas líneas, como estilos gerenciales sobre los principios, valores, creencias del clima organizacional, establecidas como punto de referencia sobre el equilibrio de estos factores, la mejor manera de lograr un cambio con el estilo de gerencia o liderar, siendo esta mediante el ejemplo dado que todo entra por los sentidos sobre todo por los ojos, no se puede exigir algo que no se hace.
- En cuanto al diseño organizacional en la entidad debe estar debidamente definido en tres componentes: organigrama, manual de organizaciones y funciones, manual de procedimientos administrativos, de tal forma facilite la relación entre los diferentes niveles, funciones y permita la rápida adaptación al cambio, la innovación; así como buscar el desarrollo administrativo eficiente, armónico y democrático, de acuerdo a propósitos, funciones, competencias y compromisos de cada uno de los miembros de la institución administrativa.
- Con referente a la cultura organizacional es necesario brindar charlas de capacitación para todo el personal administrativo de la sede, que conlleven a elevar un ambiente cordial del buen rato y respeto con la práctica de valores fundamentales y promover las buenas relaciones humanas, formando equipos de trabajo y toma de decisiones de forma compartida, orientadas por una comunicación horizontal fomentando el respeto mutuo y considerando los valores de equidad, libertad y criticidad entre el personal directivo, especialistas, administrativo y personal de servicio de la entidad.
- Finalmente, se recomienda a la Gerencia Regional de Trabajo y Promoción del Empleo, implementar la Propuesta de Mejora de Clima Laboral.

LISTA DE REFERENCIA

Alquizar & Ruiz (2003 – Trujillo), “Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción laboral en los trabajadores de la Empresa de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de la Libertad Sociedad Anónima –SEDALIB”.

Blake y Mouton, El modelo del cuadro organizacional Grid, Addison Wesley, México, 1970. citado por: MÜNCH, L. (2011). Liderazgo y Dirección, El Liderazgo del siglo XXI. México: Trillas. Págs. 151, 152.

Blanchard, Ken, The One Minute Manager, Berkely Books, Nueva York, 1982. Citado por: Münch, L. (2011). Liderazgo y Dirección, El Liderazgo del siglo XXI. México: Trillas. Págs. 155-156.

Calvo, Choton & Mercedes, Diana (2011 – Trujillo), “La cultura organizacional como factores relevantes en el desempeño de los trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Chavín S.A. en la ciudad de Trujillo”.

Clima organizacional, <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml> . Fecha de consulta 03/10/2017.

Comunicación efectiva citado en www.monografias.com

Cultura organización, citado en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/840/CULTURA%20ORGANIZACIONAL.htm>

Daniel Goleman "La Inteligencia Emocional en la Empresa" – Javier Vergara Editor 1999 – España. Lapassade "Análisis Institucional" - 1962.

Davis, K. y Newstrom, J. (1991) Comportamiento Humano en el trabajo. Comportamiento Organizacional. Editorial Mac Graw Hill Interamericana S.A. México.

DIAMOND, MICHAEL A. Identidad organizacional del libro La vida inconsciente de las organizaciones: interpretando la identidad organizacional. 1993

Fernández Collado, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas. México, 1997.p. 27-31.

Gestión de la comunicación para el cambio organizacional. Caso Banco de Venezuela – Grupo Santander citado en <https://www.gestiopolis.com/gestion-de-la-comunicacion-para-el-cambio-organizacional/> .

Gordon, J. (1997). Comportamiento organizacional. México: Editorial Prentice Hall

Hall, R. (1996). Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados. (6ª. ed.) España: McGraw Hill. <http://www.inap.org.mx/portal/images/RAP/organizaciones%20estructura%20y%20proceso.pdf>

Idalberto Chiavenato (2009). "Comportamiento Organizacional, La Dinámica del Éxito en las Organizaciones".

Idalberto Chiavenato, Comportamiento organizacional, páginas 520 a 548.

Javier Flores Garcia rada (2005). "El Comportamiento Humano en las Organizaciones".

John W. Newstrom (2007). "Comportamiento Humano en el Trabajo".

KAST, F. E. (1979). Administración de las Organizaciones. Editorial Mc GranW-Hill.
<https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-toma-de-decisiones-definicion-etapas-y-tipos/>

Litwin y Stinger. Citado por ROBBINS, STEPHEN (1999) Comportamiento Organizacional.

Luc Brunet (1987). "El Clima de Trabajo en las Organizaciones, Definición, Diagnostico y Consecuencias.

Marroquín S. y Pérez L. (2014 - Guatemala), "Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King".

MÜNCH, L. (2011). Liderazgo y Dirección, El Liderazgo del siglo XXI. México: Trillas. Pág. 145

Münch, L. (2011). Liderazgo y Dirección, El Liderazgo del siglo XXI. México: Trillas. Págs. 170-174

Nieves (2003 – Venezuela), "la relación existente entre el desempeño docente y el clima organizacional en una institución educativa pública del estado de Areagua"

Palma, Sonia (2000 - Lima), "Relación entre Motivación y El Clima Organizacional en el Personal de entidades Universitarias".

Palma, Sonia (2004 - Lima), "La Construcción de una escala de Clima Organizacional CL-SPC".

Palomino, C (2011 – Lima), "El Clima Organizacional y el desempeño laboral en el área de contabilidad de la caja municipal de ahorro y crédito de ICA 2011"

Palomino, E (2011 – Lima), "Clima Organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli-Huancavelica 2011",

Rico, r y de miguel, j : clima organizacional 1998

Rodriguez A., Retamal M., Lizana J., y Cornejo F. (2010 - Chile), "Clima organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño: Evaluación en una Empresa Pública Chilena".

Rodríguez, D. (1999). Diagnóstico Organizacional. México: Editorial Alfaomega.Robbins

Schein, E. (1993): Psicología organizacional, México, Ed. Publimex. 252pp

Soler, J. (2002). La calidad y eficiencia de las negociaciones. Formas estratégicas de la negociación. Caracas. Publicaciones UCAB.

Tesis de clima organizacional citado en

http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1212/2/PG%20297_TESIS%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL.pdf

Tesis de Gestión institucional y Clima Organizacional citado en

<http://es.calameo.com/read/002736862dc6ad6c34d4b>

Tesis del clima organizacional citado en

<http://repositorio.autonoma.edu.co/jspui/bitstream/11182/727/1/CLIMA%20ORGANIZACIONAL.pdf>

Tesis sobre "ESTUDIO DIAGNOSTICO DE CLIMA LABORAL EN UNA DEPENDENCIA PUBLICA", citado en <http://eprints.uanl.mx/3751/1/1080256607.pdf>

Tesis sobre Tipos de Comunicación de las organizaciones citado en

<http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/18930/Capitulo4.pdf>

West. M.A. and Farr J.L.: "Innovation and creativity at work". Edit. John Wiley and sons Ltd., London, 1990.

Zaldívar, D. (2003), Relaciones interpersonales, La Habana, Ed Enpes

ANEXOS

Anexo N° 01

ENCUESTA

GERENCIA REGIONAL DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO LA LIBERTAD-TRUJILLO

CUESTIONARIO PARA MEDIR EL CLIMA LABORAL

I. INTRODUCCIÓN:

Este cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión sobre el clima laboral que se identifica en su institución. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias.

II. DATOS GENERALES: Por favor, marque con una X su respuesta.

Sexo	Masculino		Femenino			
Edad	De 20 a 34		De 35 a 49		De 50 a más	
Grado o nivel de estudios	Secundaria		Licenciado		Doctor	
	Instituto o Bachiller		Magister			
Condición Laboral	Contratado		Nombrado			
Tiempo de Servicios	De 1 a 10 años		De 11 a 20		De 21 a más	
Cargo que desempeña	Directivo		Administrativo			

III. INDICACIONES:

A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá usted responder, marcando con una (X) la respuesta que considere correcta:

1.- Totalmente en desacuerdo

2.- En desacuerdo

3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4.- De acuerdo

5.- Totalmente de acuerdo

N°	DIMENSIONES	ITEMS	1	2	3	4	5
1	MOTIVACIÓN	1. Mi contribución juega un papel importante en el éxito de la Institución.					
		2. La labor que desempeño es valorada por todos los agentes de la institución.					
2	LIDERAZGO	3. Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi institución					
		4. Mi jefe inmediato superior se preocupa por crear un ambiente laboral agradable					
		5. Los esfuerzos de los directivos se encaminan al logro de objetivos de la institución					
		6. Mi jefe inmediato superior se reúne regularmente con los trabajadores para coordinar aspectos de trabajo					
3	TOMA DE DECISIONES	7. Las decisiones se toman en el nivel que debe tomarse					
		8. Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas					
		9. Mi jefe inmediato superior trata de obtener información antes de tomar una decisión					
4	IDENTIDAD	10. Me interesa el desarrollo de mi institución					
		11. Mi trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos de mi institución					
		12. Me siento a gusto de formar parte de la institución					
		13. Las tareas que desempeño corresponden a mi función					
5	COMUNICACIÓN	14. Existe una buena comunicación entre mis compañeros de Trabajo					
		15. Mi jefe inmediato superior me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo					
		16. La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona					
		17. Presto atención a los comunicados que emiten mis superiores					
6	ESTRUCTURA	18. Los trámites que se utilizan en mi establecimiento son simples y facilitan la atención al usuario					
		19. Existen formas o métodos para evaluar la calidad de atención en mi trabajo					
		20. El director supervisa constantemente al personal					
		21. Las normas y reglas de mi institución son claras y facilitan mi trabajo					
7	INNOVACIÓN	22. Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales					
		23. Existe sana competencia entre mis compañeros					
		24. La innovación es característica de nuestra organización.					
		25. Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios					
8	CONFLICTO-COOPERACIÓN	26. Considero que el trabajo que realizan los directivos para manejar conflictos es bueno					
		27. Las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes					
		28. Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito					
		29. Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito					
		30. Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo					

9	RECOMPENSA	31. Recibo buen trato en mi trabajo					
		32. En mi trabajo reconocen habitualmente la buena labor realizada					
		33. Los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados					
10	CONFORT	34. Existe un ambiente organizado en mi trabajo					
		35. En términos generales, me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.					
		36. Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómodamente					

FUENTE: Adaptado y aplicado por el Ministerio de Salud (MINSA), "*Plan de clima organizacional 2008-2011*"; adaptado del instrumento aplicado por Sánchez Soto, Juan M (2005)

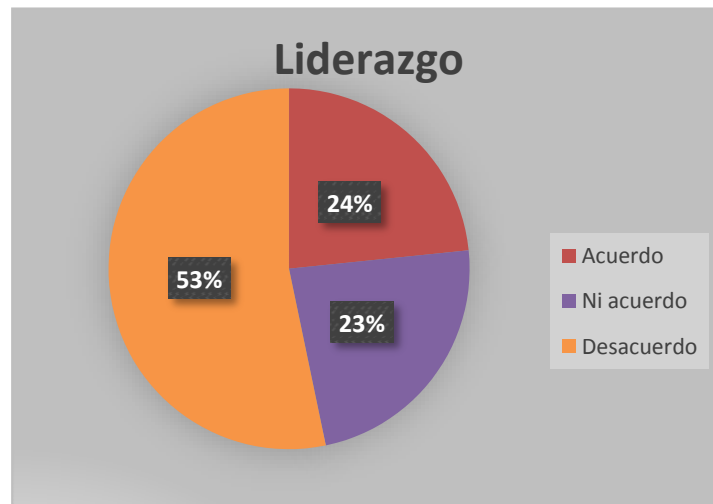
Muchas gracias por su colaboración

Anexo 2: PRESENTACIÓN ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE CUADROS

Cuadro N° 1. Liderazgo

LIDERAZGO		
De acuerdo	Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	En desacuerdo
24%	23%	53%

Gráfico N° 2. Liderazgo



FUENTE: Propuesta mejora de Clima Laboral

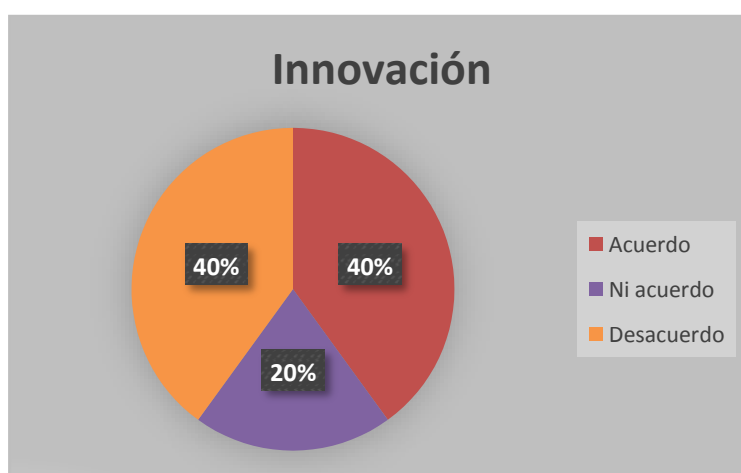
ELABORACIÓN: Propia

- De acuerdo a la gráfica número 2 en el indicador **Liderazgo** nos damos cuenta que el 53% siente que no existe un patrón definido a seguir, es decir que no siente que existe un liderazgo dentro de la GRLLT, mientras que un 24% siente que realmente hay un liderazgo dentro de la institución por eso es que los diferentes problemas que se presentan son solucionados y el 23% siente que no es realmente importante ese tema para sus labores del día a día.

Cuadro N° 2. Innovación

INNOVACIÓN		
De acuerdo	Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	En desacuerdo
40%	20%	40%

Gráfico N° 3. Innovación



FUENTE: Propuesta de mejora de Clima Laboral

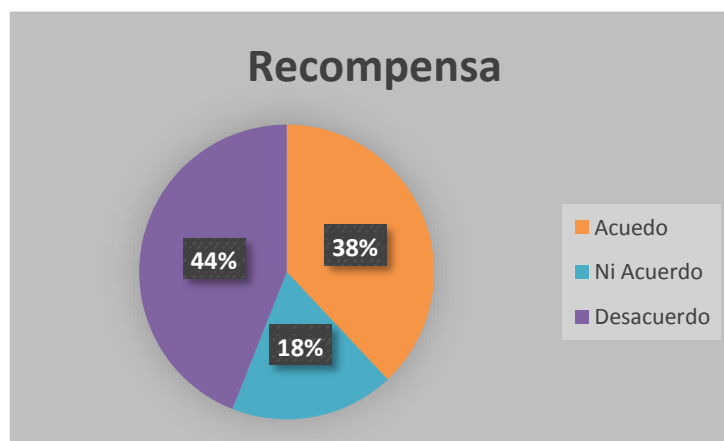
ELABORACIÓN: Propia

- De acuerdo a la gráfica número 3 el indicador **Innovación** podemos darnos cuenta que solo un 40% se encuentra de acuerdo que si hay nuevas experiencias y aceptan que hay algunas cosas que han generado cambios en la institución, mientras que otro 40% está en completo desacuerdo, pues sienten que no hay nada novedoso pues todo es igual día a día, algo rutinario y finalmente un 20% que se mantiene al margen, es decir que no se sienten atraídos por algún cambio y que tampoco se sienten afectados en hacer lo mismo de manera diaria.

Cuadro N° 3. Recompensa

RECOMPENSA		
De acuerdo	Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	En desacuerdo
38%	18%	44%

Gráfico N° 4. Recompensa



FUENTE: Propuesta de mejora de Clima Laboral

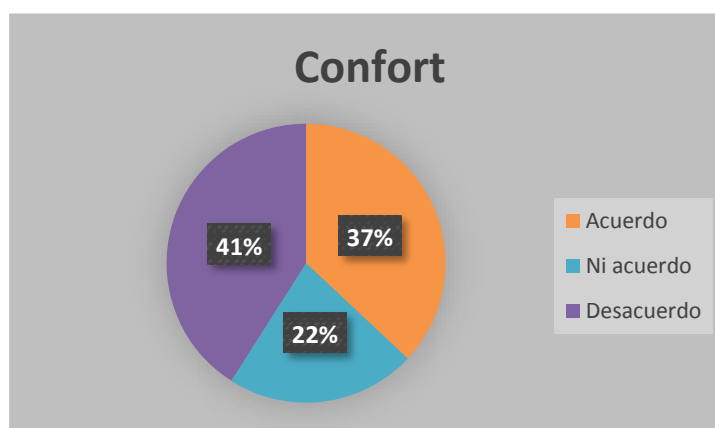
ELABORACIÓN: Propia

- Así mismo en la gráfica número 4 podemos observar que en el indicador de **Recompensa** existe 38% que sienten que están conformes con lo que están recibiendo y haciendo dentro de la institución, pues creen que a mayor remuneración mayores responsabilidades que siente que la labor que desempeñan dentro de la institución es bien remunerada por lo que perciben que es premiada, mientras que un 44% se encuentra en total desacuerdo, pues creen que de acuerdo a sus responsabilidad y actitudes dentro de la institución deberían de obtener una mayor remuneración y finalmente un 18% que siente que la labor que desempeñan dentro de la institución esta normal, no desea ni más ni mes pues eso llevaría a mayores responsabilidades.

Cuadro N° 4. Confort

CONFORT		
De acuerdo	Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	En desacuerdo
37%	22%	41%

Gráfico N° 5. Confort



FUENTE: Propuesta de mejora de Clima Laboral

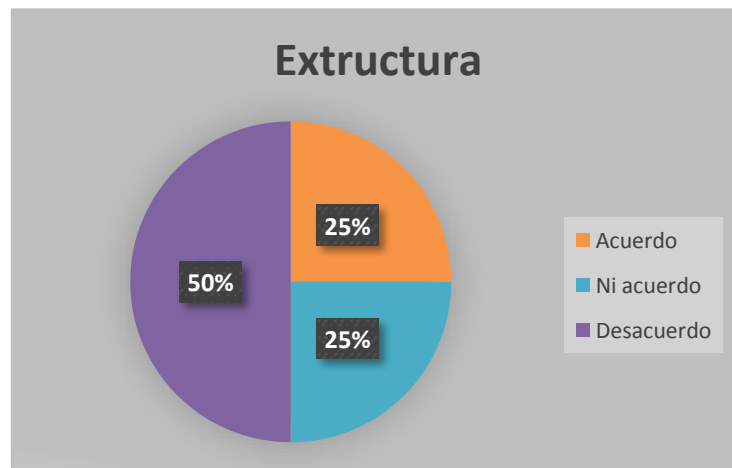
ELABORACIÓN: Propia

- De acuerdo a la gráfica número 5 el indicador **Confort** se ha podido diagnosticar que dentro de la institución que un 37% de la totalidad de los trabajadores sienten que existe un buen confort, pues estos tienen buenas relaciones con los demás colaboradores mientras que un 41% siente que no existe confort en el área pues se encuentran con malestar laboral dentro de la institución pues no tiene buenas relaciones con los demás colaboradores y finalmente que un 22% que siente que no están pues realizan sus actividades diarias sin tener que estar relacionado con demás compañeros y se preocupan en cumplir con sus funciones.

Cuadro N° 5. Estructura

ESTRUCTURA		
De acuerdo	Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	En desacuerdo
25%	25%	50%

Gráfico N° 6. Estructura



FUENTE: Propuesta de mejora de Clima Laboral

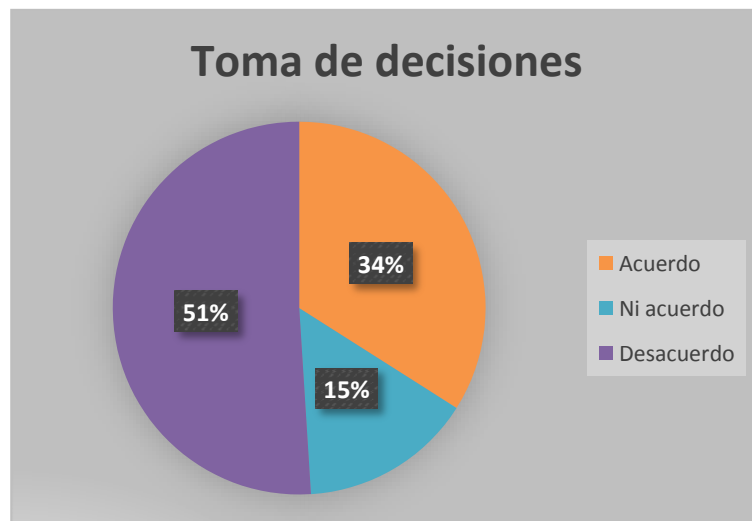
ELABORACIÓN: Propia

- Según la gráfica número 6 el indicador **Estructura** se logró apreciar que un 25% de los trabajadores tiene una buena percepción de la institución, es decir que tiene buenas bases y que la estructura organizacional está bien hecha, por otro lado se puede observar que el 50% está en total desacuerdo, pues sienten que las bases no están bien definidas y que se podría mejorar la estructura que tiene actualmente y por último el 25% no siente interés en cómo se encuentra la estructura organizacional, pues siente que solo deben cumplir con sus funciones y horarios,

Cuadro N° 6. Toma de Decisiones

TOMA DE DECISIONES		
De acuerdo	Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	En desacuerdo
34%	15%	51%

Gráfico Número 7. Toma de Decisiones



FUENTE: Propuesta de mejora de Clima Laboral

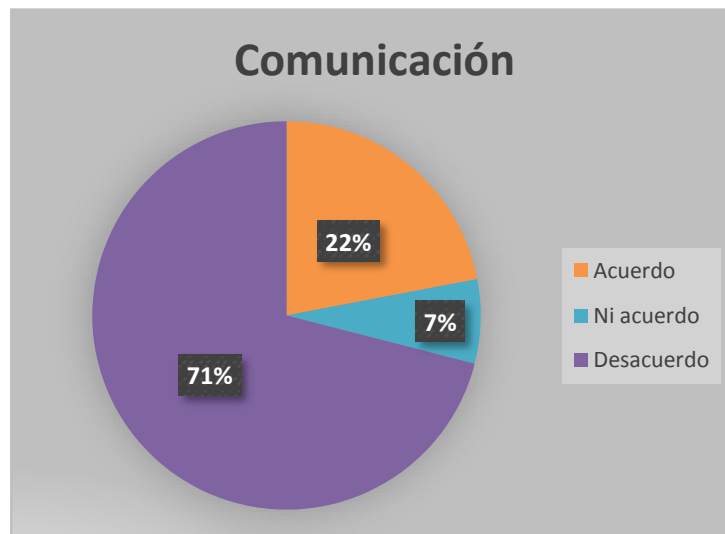
ELABORACIÓN: Propia

- Con respecto a la gráfica número 7 el indicador **Toma de decisiones**, se tiene que un 34% siente que su voz tiene peso en la institución, es decir que son capaces de poder tomar decisiones en alguna situación y esta va ser aceptada por el grupo dentro del cual se encuentra y que un 51% siente que si puede opinar mas no tiene el empoderamiento para poder tomar una decisión en alguna situación que se pueda presentar, mientras y el 15% que se mantiene al margen pues no sienten la necesidad de dar alguna opinión frente algún o tomar alguna decisión que no demande su puesto de trabajo.

Cuadro Número 7. Comunicación

COMUNICACIÓN		
De acuerdo	Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	En desacuerdo
22%	7%	71%

Gráfico Número 8. Comunicación



FUENTE: Propuesta de mejora de Clima Laboral

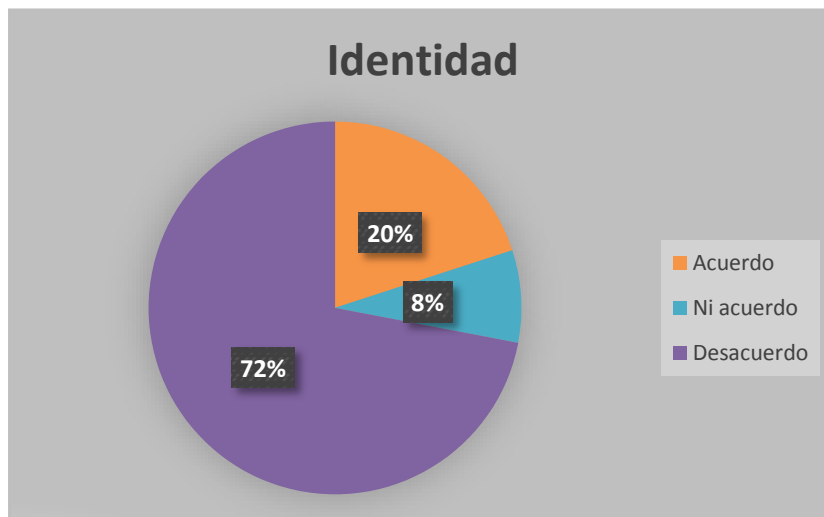
ELABORACIÓN: Propia

- Se observa en la gráfica número 8 en el indicador **Comunicación** que un 71% no está de acuerdo en que no existe una buena comunicación dentro de la institución lo que no permite poder realizar de manera normal sus funciones diarias, por otro lado un 22% piensa lo contrario, pues tienden que sienten que hay buena comunicación con sus demás compañeros al momento de solicitar ciertas cosas para realizar alguna función y finalmente existe un 7% al cual no le demanda mucha importancia en este indicador pues no le interesa mantener alguna relación con compañeros que no se encuentra con él o compartan sus funciones.

Cuadro N° 8. Identidad

IDENTIDAD		
De acuerdo	Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	En desacuerdo
20%	8%	72%

Gráfico Número 9. Identidad



FUENTE: Propuesta de mejora de Clima Laboral

ELABORACIÓN: Propia

- En la gráfica número 9 en el indicador **Identidad** nos muestra que un 20% se encuentra identificado con la institución, sea esta por cumplimiento mismo o porque realmente sienten que sus funciones ayudan al mejoramiento de esta y hace que diariamente las cosas salgan de la mejor manera, mientras que el 72% no se encuentra identificado con la institución pues sienten que no son escuchados, similar parte a quienes sienten que no tiene poder de tomar decisiones y por ultimo un 8% que se mantiene al margen ya que se encuentran realizando sus labores de manera normal sin que afecte a intuición ni a el mismo.

Cuadro N° 9. Conflicto-Cooperación

CONFLICTO- COOPERACIÓN		
De acuerdo	Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	En desacuerdo
23%	23%	54%

Gráfico N° 10. Conflicto-Cooperación



FUENTE: Propuesta de mejora de Clima Laboral

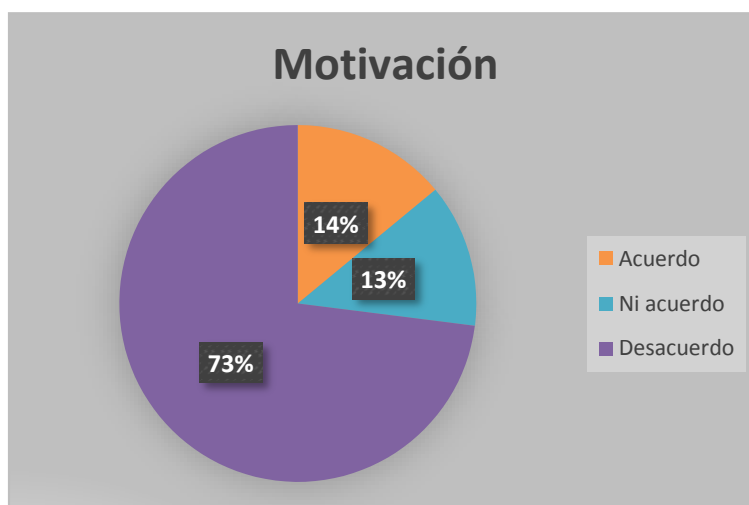
ELABORACIÓN: Propia

- Se muestra en la gráfica número 10 el indicador conflicto – **cooperación** hay un 54 % que no está acuerdo en que existe cooperación entre trabajadores así como también de la institución para con ellos, en las solicitudes que puedan tener, mientras que un 23 % tienen otra percepción y por el contrario siente que hay más cooperación entre distintos compañeros y muchas veces por parte de sus jefaturas al momento de hacer algún requerimiento y por ultimo existe un 23% el cual siente que hay cooperación como también hay conflictos pues no todos siempre se encontraran de acuerdo siempre, es por ello que trata de mantenerse al margen de ciertas situaciones.

Cuadro N° 10. Motivación

MOTIVACIÓN		
De acuerdo	Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	En desacuerdo
14%	13%	73%

Gráfico N° 11. Motivación



FUENTE: Propuesta de mejora de Clima Laboral

ELABORACIÓN: Propia

- Con respecto a la gráfica número 11 el indicador **motivacional**, se muestra que un 73% no se encuentra realmente motivado, por las situaciones que se presentan día a día dentro de la institución, por los conflictos, por el no compañerismo y demás cosas que hacen que no puedan haber una buena relación entre ellos, mientras que el 14 % si se encuentra motivado, pues siente que existe apoyo entre en sus compañeros para con sus funciones, hay buena comunicación y finalmente un 13% no está ni motivado ni desmotivado, es decir, no encuentra mayor importancia a su labor realizada por lo tanto sus grados de expectativa laboral son ínfimos.

Cuadro N° 11. Sumatoria de Puntos

Sumatoria de Puntos				
3	6	15	104	115
2	18	30	104	65
6	24	24	96	50
5	20	30	80	75
5	16	36	76	80
6	16	42	72	70
10	22	42	64	45
12	12	18	96	60
15	14	21	72	65
13	0	0	60	160
0	12	27	104	95
7	10	12	92	105
9	16	18	68	100
10	12	9	68	120
5	16	15	88	100
7	12	12	88	105
5	10	15	88	115
6	22	48	68	50
6	24	51	68	40
4	16	42	100	45
6	16	36	108	35
10	22	39	68	45
9	26	39	72	35
9	32	30	72	35
12	30	39	56	30
1	16	54	100	40
3	26	45	84	40
8	20	42	76	45
7	18	36	92	45
4	14	27	100	75
7				70
9				70
10				35
6				20
9				40
10	26	33	68	45
256	686	1110	2872	2365
	Puntuación Máxima		10800	
	Puntuación Sumada		7289	

Datos

CL:?
Z=Puntos Sumados
N=Cnt. Encuestas
X1=Cnt. Preguntas
X2=Puntuación Max

Fórmula

$$CL = Z / ((N)(X1 * X2))$$

N	60
X1	36
X2	5
Z	7289

CL	0.67490741	67%
----	------------	-----

ELABORACIÓN: Propia

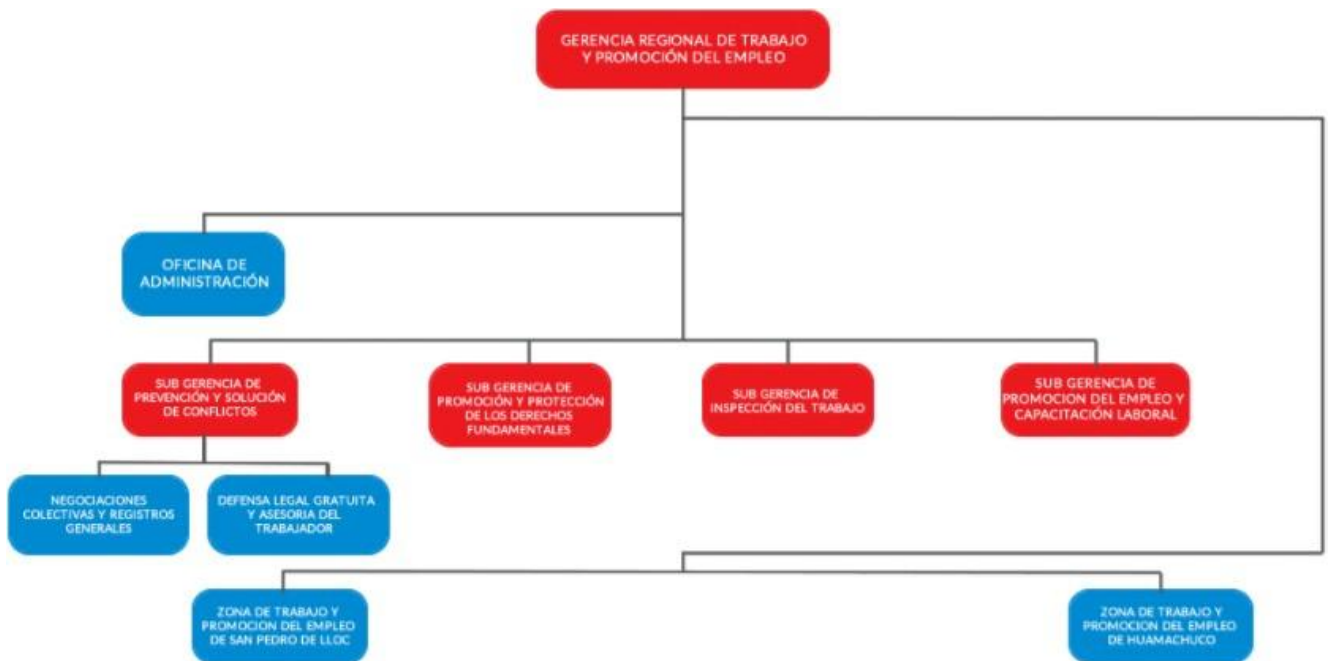
Cuadro N° 12. Cuadro de Porcentajes

ESTADO	INTERVALO
CRÍTICO	0-50%
BAJO	50.1 – 70%
PROMEDIO	70.1- 80%
DESTACADO	80.1 – 90%
ÓPTIMO	90.1 – 100%

FUENTE: Martínez, Ramírez Urbina y Rivas Nuila (2010)

Anexo N° 03

ORGANIGRAMA



FUENTE: Gerencia Regional Empleo y Trabajo La Libertad

Anexo N° 04

FICHA TECNICA

NOMBRE	Encuesta de Clima Laboral
AUTOR	Sánchez Soto, Juan M (2005)
APLICACION	Personal
DURACION	7 – 15 Minutos
CONTENIDO	10 indicadores, 30 ítems