

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU
INFLUENCIA EN LA CALIDAD DE LOS
SERVICIOS EN LA DIRECCIÓN REGIONAL
DE EDUCACIÓN DE LIMA PROVINCIAS –
REGION LIMA 2012**

PRESENTADO POR:

Martha Pilar Gabriel Tuya

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

ASESOR:

Dr. Manuel Alberto Patroni Bazalar

HUACHO - 2019

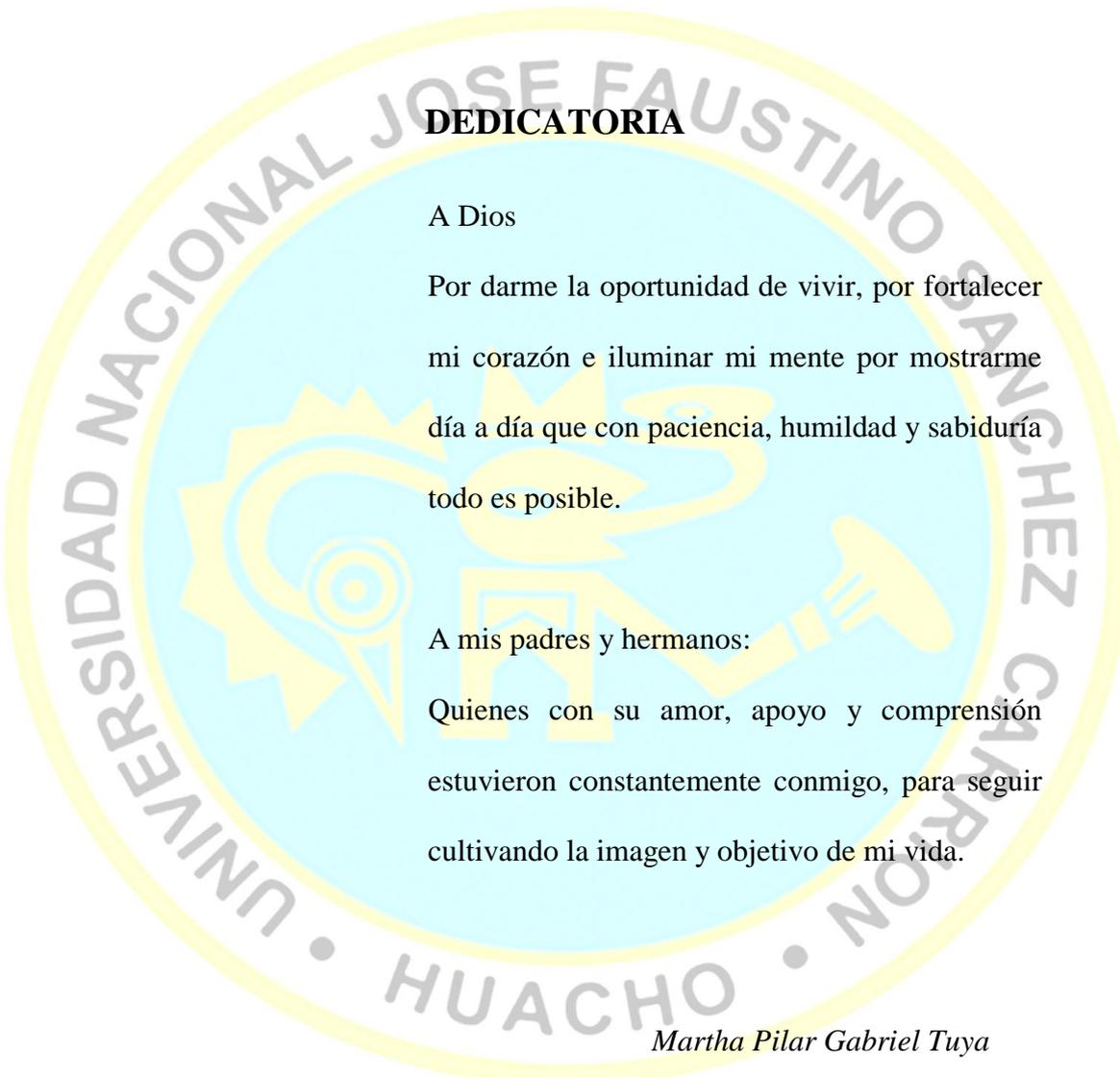
**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA
CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE
EDUCACIÓN DE LIMA PROVINCIAS – REGION LIMA 2012**

Martha Pilar Gabriel Tuya

TESIS DE MAESTRÍA

ASESOR: Dr. Manuel Alberto Patroni Bazalar

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA
HUACHO
2019**



DEDICATORIA

A Dios

Por darme la oportunidad de vivir, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente por mostrarme día a día que con paciencia, humildad y sabiduría todo es posible.

A mis padres y hermanos:

Quienes con su amor, apoyo y comprensión estuvieron constantemente conmigo, para seguir cultivando la imagen y objetivo de mi vida.

Martha Pilar Gabriel Tuya

AGRADECIMIENTO

A todas las personas que accedieron voluntariamente a responder la encuesta de investigación, a los funcionarios y empleados que laboran en la Dirección Regional de Educación Lima Provincias, por los aportes teóricos, técnicos y administrativos durante el desarrollo del presente trabajo de investigación.

A Todos ellos mi eterno agradecimiento.

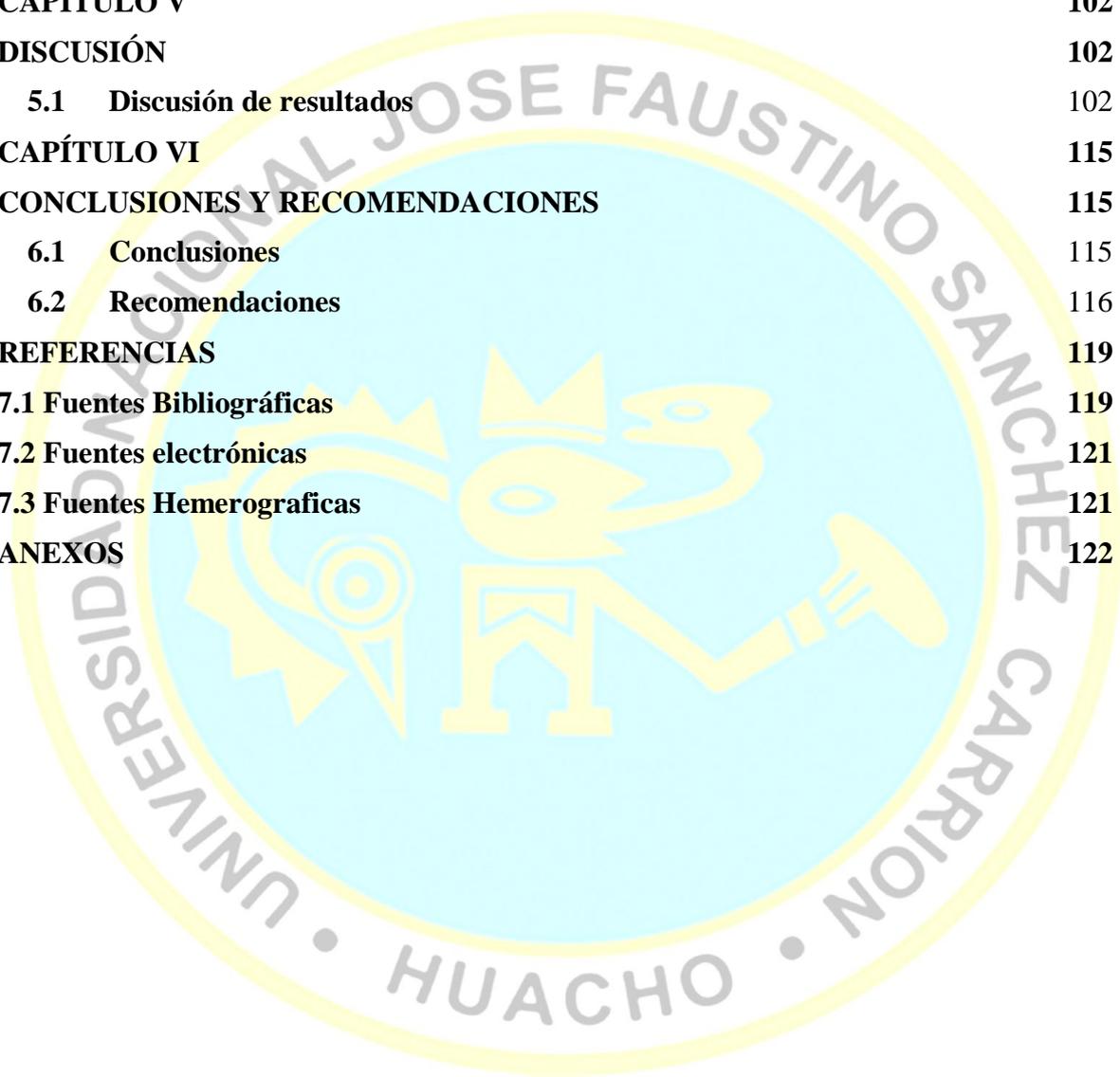
Martha Pilar Gabriel Tuya



ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	x
CAPÍTULO I	14
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1 Descripción de la realidad problemática	14
1.2 Formulación del problema	17
1.2.1 Problema general	17
1.2.2 Problemas específicos	17
1.3 Objetivos de la investigación	18
1.3.1 Objetivo general	18
1.3.2 Objetivos específicos	18
1.4 Justificación de la investigación	19
1.5 Delimitaciones del estudio	20
1.6 Viabilidad del estudio	20
CAPÍTULO II	21
MARCO TEÓRICO	21
2.1 Antecedentes de la investigación	21
2.1.1 Investigaciones internacionales	21
2.1.2 Investigaciones nacionales	21
2.2 Bases teóricas	46
2.3 Definición de términos básicos	66
2.4 Hipótesis de investigación	70
2.4.1 Hipótesis general	70
2.4.2 Hipótesis específicas	70
2.5 Operacionalización de las variables	71
CAPÍTULO III	73
METODOLOGÍA	73
3.1 Diseño metodológico	73
3.2 Población y muestra	74
3.2.1 Población	74

3.2.2	Muestra	74
3.3	Técnicas de recolección de datos	76
3.4	Técnicas para el procesamiento de la información	76
CAPÍTULO IV		78
RESULTADOS		78
4.1	Análisis de resultados	78
4.2	Contrastación de hipótesis	87
CAPÍTULO V		102
DISCUSIÓN		102
5.1	Discusión de resultados	102
CAPÍTULO VI		115
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		115
6.1	Conclusiones	115
6.2	Recomendaciones	116
REFERENCIAS		119
7.1	Fuentes Bibliográficas	119
7.2	Fuentes electrónicas	121
7.3	Fuentes Hemerograficas	121
ANEXOS		122



INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1.....	78
Tabla N° 2.....	79
Tabla N° 3.....	81
Tabla N° 4.....	82
Tabla N° 5.....	83
Tabla N° 6.....	84
Tabla N° 7.....	86
Tabla N° 8.....	87
Tabla N° 9.....	88
Tabla N° 10.....	90
Tabla N° 11.....	91
Tabla N° 12.....	92
Tabla N° 13.....	93
Tabla N° 14.....	94
Tabla N° 15.....	95
Tabla N° 16.....	96
Tabla N° 17.....	97
Tabla N° 18.....	98
Tabla N° 19.....	99
Tabla N° 20.....	100
Tabla N° 21.....	101

Índice de figuras

Figura N° 1.....	79
Figura N° 2.....	80
Figura N° 3.....	81
Figura N° 4.....	82
Figura N° 5.....	84
Figura N° 6.....	85
Figura N° 7.....	86
Figura N° 8.....	89
Figura N° 9.....	91
Figura N° 10.....	93
Figura N° 11.....	95
Figura N° 12.....	97
Figura N° 13.....	99
Figura N° 14.....	101

RESUMEN

El estudio “El clima organizacional y su influencia en la calidad de los servicios de la Dirección Regional de Educación –Lima Provincias 2010”, muestra en el Capítulo I, el planteamiento del problema ¿En qué medida puede demostrar que el clima organizacional influye en la calidad de los servicios en la Dirección Regional de Educación – Región Lima Provincias 2012?, seguidamente se plasma como Objetivo General: Demostrar en qué medida el clima organizacional influye en la calidad de los servicios en la Dirección Regional de Educación Región Lima Provincias 2012; en el Capítulo II, está el Marco Teórico y los enfoques actuales de la gestión de las organizaciones modernas; el Capítulo III contiene la información recogida acerca de los principales problemas administrativos, económicos, laborales, clima organizacional etc. que se ha considerado relevante para una mejor comprensión y análisis de la situación actual de la Dirección Regional de Educación – Región Lima; y, en el Capítulo IV se hace el análisis y discusión de estos datos; en el Capítulo V se presenta las conclusiones: la actitud se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los empleados, la gestión administrativa influye en la motivación de los empleados, la cultura organizacional influye en el comportamiento laboral, la capacitación permanente influye en la calidad de los servicios, asimismo muchos de los empleados de la Dirección Regional de Educación - Lima Provincias aun los más experimentados realizan sus labores como una simple rutina por que no encuentran satisfacción a sus aspiraciones laborales ni personales. Finalmente se recomienda realizar un cambio de la cultura organizacional, aplicar programas de capacitación permanente al personal en todos los niveles de la institución, etc.

Palabras clave: Organización, Gestión, Sistema De Educación, Calidad De Servicio, Satisfacción Del Usuario, Cultura Organizacional, Clima Organizacional.

ABSTRACT

The study "The organizational climate and its influence on the quality of services of the Regional Bureau of Education - Andhra Pradesh 2010", shown in Chapter I, the approach to the problems what extent can demonstrate that organizational climate influences the quality of services in the Regional Directorate of Education - Andhra Pradesh 2012?, followed by plasma and General Purpose: To demonstrate to what extent the organizational climate affects the quality of services in the Regional Directorate of Education Region Andhra Pradesh 2012; in Chapter II, is the theoretical framework and current approaches to the management of modern organizations Chapter III contains the information gathered on the main administrative problems, economic, social, cultural, labor, organizational climate and other measures been considered relevant for a better understanding and analysis of the current situation of the Regional Bureau of Education - Region Lima, and, in Chapter IV is the analysis and discussion of these data, in Chapter V presents the following conclusions: attitude was significantly related to job performance of employees, administrative management influences employee motivation, organizational culture influences work behavior, ongoing training influences the quality of services, also many of the employees Regional Directorate of Education - Andhra Pradesh even the most experienced do their work as a simple routine that find no satisfaction to their personal and career aspirations. Finally it is recommended that a change in the organizational culture, implement ongoing training programs to staff at all levels of the institution, and so on.

Keywords: Organization, Management, Education System, Quality Of Service User Satisfaction, Organizational Culture, Organizational Climate.

INTRODUCCIÓN

Son muchas las organizaciones que pese a los innumerables cambios del entorno global y las nuevas tendencias modernas de gestión gerencial, aún permanecen inertes, disciplinadas e incapaces de concebir la necesidad de adoptar una nueva filosofía de trabajo que pueda llevarlas al éxito y crecimiento sostenido en su desarrollo. Es necesario precisar que en esta óptica existen organizaciones que inspiran su desarrollo y productividad en la búsqueda permanente de satisfacción de sus clientes y de mantenerse competitivas en el mercado en el que se desenvuelven; otras organizaciones por el contrario basan en principio su ventaja competitiva en la búsqueda de rentabilidad, costos y utilidades, existen otras organizaciones que trabajan sin planeamiento y visión de futuro, resistentes al cambio, sin programa de desarrollo a largo plazo con un paradigma perdedor y con la única esperanza de no verse desplazadas por otras, depositando su confianza en la suerte.

Si hacemos un análisis cualitativo veremos que en el primer caso, es poco o nulo el esfuerzo de poder satisfacer al cliente externo, si antes no se ha logrado integrar a sus colaboradores como principal activo y ventaja competitiva, en el segundo caso diremos que el éxito organizacional no se logrará con rentabilidad si antes no han logrado buena calidad y buen servicio como valor agregado y si a esto agregamos una inadecuada política de gestión de personal, creemos que la rentabilidad es el resultado de haber obtenido posicionamiento en el mercado a través de calidad de servicio, credibilidad y confianza en el público y los usuarios. En el tercer caso estamos frente a una organización tradicional y disfuncional, que no posee siquiera direccionalidad, sentido de orientación, no sabe lo que quiere, se mueve por inercia, y su supervivencia en el mercado será nula a corto plazo.

Entonces preguntamos ¿Qué tiene que hacer una Institución de Educación como es la DREL P para su éxito y asegurar un buen nivel de competencia?

Diremos que en principio será necesario reunir los siguientes requisitos entre otros aspectos importantes:

- Nivel gerencial capaz de trabajar con un liderazgo participativo y con un plan de desarrollo inspirado en el corto, mediano y largo plazo.
- Visión y misión compartida por todos sus colaboradores de la DRELPE.
- Un clima organizacional favorable para generar “calidad de vida” en el trabajo.
- Focalización de energías en el “Saber Hacer”, en cada vez mejor el servicio.
- Filosofía de trabajo en equipo inspirado en un “Servicio de Calidad en Educación, dirigido a la comunidad.
- Políticas de Personal integradas y orientadas al desarrollo organizacional e individual, técnico – científico y humano de su principal activo.

Es necesario auscultar los componentes y dimensiones del clima basado en el análisis de las actitudes y comportamientos individuales y grupales al personal, las necesidades y motivaciones más relevantes, el efecto del liderazgo como factor de poder e influencia en las conductas, los procesos organizacionales, los sistemas de evaluación, remuneración, comunicación y toma de decisiones preventivas y proactivas frente a los problemas y aspectos de gestión organizacional, etc., este aspecto nos permitirá mejorar el rendimiento de la organización, a través de políticas de personal orientadas a fortalecer el trabajo en equipo, optimizar la producción y la eficacia de la actividad sobre el desempeño laboral, organización en su conjunto.

La figura A presenta a los funcionarios; la calidad de los servicios y la actitud sobre el desempeño laboral, la figura B presenta a los trabajadores; el tipo de liderazgo y la cultura organizacional sobre el comportamiento laboral y la figura C presenta a los usuarios; la capacitación permanente sobre calidad de atención a los usuarios, la comunicación sobre el clima laboral y la influencia de los funcionarios en el reclutamiento de personal. La forma

en que interactúan componentes tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura, los procesos organizacionales y la capacitación permanente, para crear un clima organizacional que, a su vez, produce los resultados que se observan a nivel del rendimiento organizacional, individual o de grupo. Así, los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima que es resultado de los diferentes aspectos objetivos de la realidad, de la organización, como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados.

La forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, reviste una importancia particular. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la forman se interpretan y analizan para constituir la percepción del clima. El clima organizacional también es un fenómeno circular en el que los resultados producidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados. En otras palabras si las características psicológicas personales de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, la resistencia a la presión, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, estas también se ven afectadas por los resultados obtenidos por la organización. Así un trabajador que adopta una actitud negativa en su trabajo debido al clima organizacional que percibe, desarrollará una actitud aún más negativa cuando vea los resultados de la organización y mucho más la productividad es baja.

Nuestro trabajo de investigación “El Clima organizacional y su influencia en la calidad de los servicios en la Dirección Regional de Educación de Lima Provincias – Región Lima 2012” en el Capítulo I, mostramos el Marco Teórico con teorías referidas a cultura organizacional, desempeño laboral, motivación, percepción en la calidad de los servicios, satisfacción del usuario, clima laboral, etc. que ocurren a nuestro alrededor y la definición de términos básicos utilizados en nuestro trabajo.

En el Capítulo II, mostramos la Metodología de la investigación, considerando al planteamiento del problema, formulación del problema, propuesta de objetivos de la investigación, hipótesis, Operacionalización de las variables, justificación de la investigación, delimitación de la investigación, viabilidad del estudio y la metodología. Que sustentan el estudio del problema ¿De qué manera se puede demostrar que el clima organizacional influye en la calidad de los servicios en la Dirección Regional de Educación de Lima Provincias?

En el Capítulo III, se muestra los resultados de la información primaria recogida acerca de los principales problemas administrativos, económicos, sociales, culturales, laborales, clima organizacional y de otra índole que se ha considerado relevante, para una mejor comprensión y análisis de la situación actual de la Dirección Regional de Educación – Región Lima, las mismas que son presentadas en tablas de frecuencias y gráficos en el análisis descriptivo por dimensiones y variables, con el análisis inferencial de las encuestas realizadas a los funcionarios, trabajadores y usuarios.

En el Capítulo IV, está dirigido a la discusión de los datos; Análisis crítico sobre los resultados de las encuestas a los funcionarios, trabajadores y usuarios.

En el Capítulo V, se presenta las Conclusiones y finalmente en el capítulo VI las Recomendaciones más pertinentes.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

La sociedad peruana está conformada por un sistema complejo de instituciones y organizaciones entre ellos el Sector Educación, es un Sistema difícil de implementar por la heterogeneidad social, cultural, económica, geográfica y espacial de nuestro país. En nuestro caso la Dirección Regional de Educación de Lima Provincias, pertenece a la Región Lima, resultando ser un sistema complejo difícil por la heterogeneidad social, cultural, económica, geográfica y espacial de sus Autoridades, Funcionarios, Trabajadores y Usuarios provenientes de las nueve Provincias. Que acuden a las oficinas ubicadas en el Distrito de Santa María, Provincia de Huaura, en busca de servicios de orden administrativo, normativo, legal, etc. pero que finalmente estos usuarios perciben y manifiestan su malestar en relación a la Calidad de Servicio recibido en dicha institución.

Casi la totalidad de autores desde el punto de vista académico y empresarial, coinciden en que el clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas, directa o indirectamente por los funcionarios y trabajadores que causan repercusiones en el comportamiento laboral.

El Clima es una variante interviniente, que media entre los factores organizacionales y los individuales. Las características de la organización son relativamente estables en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra, dentro de una misma organización, esto afecta el comportamiento y la percepción del individuo tanto dentro de la misma organización como en el cambio de una organización a otra.

De todas las versiones sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad, es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que los funcionarios y trabajadores tienen de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral, en este caso la Dirección Regional de Educación de Lima Provincia – Región Lima.

El análisis del Clima organizacional, con el que se pretende realizar mediante el estudio de la relación de estructura, procesos y resultados lo que es importante para determinar los niveles de las relaciones causales con el fin de apoyar las decisiones de los funcionarios y trabajadores para mejorar la calidad de los servicios que brinda la DRELP. Siendo por lo tanto uno de los temas actualmente importantes en la investigación de los servicios administrativos para la educación.

Un enfoque para abordar este problema, sería centrarse en unas pocas características Estructurales porque podría analizar la influencia de dichas características

Estructurales en los Resultados sin importar demasiado los Procesos. Este es el enfoque que seguirá nuestra investigación.

Otro enfoque sería, limitarse no solo a unas pocas características Estructurales, sino también a los procesos y comparar ambos enfoques con los Resultados.

En ambos casos, tanto las características Estructurales como los Procesos deben acogerse de modo que, faciliten el análisis de la evaluación de cada trastorno observado en el clima organizacional de la DRELP.

De esta manera podrán definirse Indicadores de Resultados que reflejen la influencia del clima organizacional sobre la calidad de los servicios.

En la DRELP, durante una primera observación de la influencia del clima organizacional sobre la calidad de los servicios, se ha detectado por ejemplo los siguientes aspectos que caracteriza la situación problemática actual.

Existe inestabilidad emocional en la alta Dirección y Funcionarios por ser estos ocupados como cargo de confianza; es decir se conoce la fecha que ingresan a laborar pero pueden ser removidos y/o cesados en cualquier momento.

El reclutamiento, evaluación y contratación de personal y/o funcionarios no están en concordancia con el perfil requerido en el Manual de Organización y Funciones y en algunos casos ni con el Reglamento de Organizaciones y Funciones.

Los usuarios en general (Tanto de la zona como los que vienen de otras provincias), que solicitan servicios administrativos sobre casos referidos a la educación, perciben y manifiestan que son maltratados por los servidores y funcionarios.

La actitud mostrada por los trabajadores y funcionarios, da la apariencia de que los usuarios fueran a solicitar un favor y no que es obligación de aquellos cumplir con su trabajo.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿De qué manera se puede demostrar que el clima organizacional influye en la calidad de los servicios en la Dirección Regional de Educación Lima Provincias?

1.2.2 Problemas específicos

- a) ¿Cómo establecer que la actitud influye en el desempeño laboral de los trabajadores en la Dirección Regional de Educación Lima Provincias?
- b) ¿Cómo determinar que el tipo de liderazgo influye en la motivación de los trabajadores en la Dirección Regional de Educación Lima Provincias?
- c) ¿Cómo establecer que la cultura organizacional influye en el comportamiento laboral en la Dirección Regional de Educación Lima Provincias?

- d) ¿Cómo determinar que la capacitación permanente influye en la calidad de atención a los usuarios en la Dirección Regional de Educación Lima Provincias?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Demostrar que el clima organizacional influye en la calidad de los servicios en la Dirección Regional de Educación Lima Provincias.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Establecer que la actitud influye en el desempeño laboral de los trabajadores en la Dirección Regional de Educación Regional Lima Provincias.
- b) Determinar que el tipo de liderazgo influye en la motivación de los trabajadores en la Dirección Regional de Educación Lima Provincias.
- c) Establecer que la cultura organizacional influye en el comportamiento laboral en la Dirección Regional de Educación Lima Provincias.
- d) Determinar que la capacitación permanente influye en la calidad de atención a los usuarios en la Dirección Regional de Educación Lima Provincias.

1.4 Justificación de la investigación

Conveniencia

La presente investigación, servirá para identificar evidencias en forma retrospectiva sobre el tipo de correlación, entre el Clima Organizacional (a través de algunas características Estructurales de la DRELP) con los Resultados logrados en su tarea de brindar servicios con calidad por medio de sus funcionarios y trabajadores. Asimismo los hallazgos obtenidos podrán servir de referencia a otras investigaciones con similares problemáticas.

Relevancia Social

Los hallazgos obtenidos con nuestra investigación, permitirán identificar con evidencias los factores que actualmente afectan al Clima Organizacional de la DRELP y que influye negativamente en la calidad de sus servicios. Después de ser evaluados y analizados por el Director Regional de la DRELP, quien estará en condiciones de formular las conclusiones y recomendaciones necesarias a la Presidencia del Gobierno Regional de Lima – Provincia, sobre la posibilidad de hacer Replica el estudio en otras Direcciones Regionales.

Implicancias Prácticas

Si con esta investigación se obtiene Resultados favorables de tal manera que ayude a resolver algunos problemas prácticos se lograra un punto de apoyo para promover el diseño y desarrollo de una investigación con el enfoque de Estructura – Procesos – Resultados en instituciones de otras Regiones del País.

Valor teórico

La aplicación de los conceptos básicos de Clima Organizacional, Calidad de los Servicios, usuarios satisfechos, cultura organizacional, etc. Se pretende dar explicaciones a situaciones que afectan actualmente el Clima Organizacional dentro de la institución.

Utilidad metodológica

Según los objetivos de la investigación, el diseño metodológico a utilizar es OBSERVACIONAL, DESCRIPTIVO DE TIPO TRANSVERSAL, que permitirá a través de los instrumentos de recolección de datos (encuesta y cuestionario), conocer los factores que afectan el Clima Organizacional.

1.5 Delimitaciones del estudio

Delimitación Espacial-Geográfico.- El presente estudio de investigación se realizara en la Unidad de Tesorería de la Dirección Regional de Educación de Lima Provincia.

Delimitación Temporal.- El tiempo necesario para desarrollar la presente investigación está comprendido entre Agosto 2012 y Julio 2013.

Delimitación Semántica.- En el presente estudio se utilizara los siguientes términos; Organización, Gestión, Sistema de Educación, Calidad de Servicio, Satisfacción del Usuario, Cultura Organizacional y Clima Organizacional.

1.6 Viabilidad del estudio

- Se cuenta con la autorización de la Dirección Regional de Educación de Lima Provincia, para realizar la presente investigación dentro de la institución.
- El investigador conoce el desarrollo de la Metodología a utilizar.
- El investigador cubre el 100% del gasto ocasionado para el presente estudio (Tipeos, papeles, impresiones, tóner, USB, etc.).

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Investigaciones internacionales

2.1.2 Investigaciones nacionales

(Coz, 2009) Realizaron la tesis. **El clima organizacional en la satisfacción laboral del personal docente de la Universidad Intercultural de la Amazonia**

Manifiestan que el estado del clima organizacional en la Universidad Intercultural de la Amazonia es favorable y el 70% del personal docente no se encuentra satisfecho.

Se determinó que el clima organizacional tiene un efecto positivo y significativo en la satisfacción laboral del personal docente de la Universidad Intercultural de la Amazonia. Y, en el análisis por dimensiones, se determinó que la autorrealización, comunicación y las condiciones laborales tienen un efecto significativo y positivo en la satisfacción laboral. Sin embargo, las dimensiones de involucramiento y supervisión no tienen un efecto significativo en la satisfacción laboral.

De los datos anteriores se puede concluir que de los grupos estudiados el más motivado de todos es el del personal administrativo, sobre todo por el factor

relacionado al cumplimiento de las aspiraciones personales, seguido por los doctores para quienes el factor más influyente es el salario, las enfermeras por el cumplimiento de las aspiraciones personales y por último el personal de servicio para los cuales el ambiente laboral resultó ser el más importante.

(Palma, 2002) **en su obra “EL CLIMA LABORAL Y LA PERCEPCION DE LOS GRUPOS OCUPACIONALES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JOSÉ LEONARDO ORTIZ. CHICLAYO” (2006).** Pone en evidenciará la necesidad de que las Organizaciones en general reconozcan los aspectos intrínsecos, dinámicos que tienen una repercusión directa en su imagen proyectada al exterior (vecinos) y que como alternativa científica de conocimiento la psicología brinda esta posibilidad, bajo un modelo teórico, estratégico con instrumentos técnicos que ofrezcan y garanticen confiabilidad y validez a los resultados, conllevando con ello al mejoramiento de la organización, y de su Cultura Organizacional, incrementando La Satisfacción Laboral, tema de gran relevancia actual para nuestra sociedad; permitiendo identificar las percepciones que tiene el colaborador en cuanto a su ambiente laboral: Institución – Jefes – Colegas; y hacia sí mismo, a partir de este diagnóstico nos permitirá proponer alternativas psicológicas de mejoramiento de la calidad de vida laboral y por ente la optimización productividad de la institución mediante el mejoramiento del Clima Laboral.

La importancia de la investigación, radica fundamentalmente en la utilización de un instrumento técnico, como es la Escala de Clima Laboral (CL - SPC), elaborado por la autora, el mismo que ha revelado interesantes aportes al mejoramiento del clima laboral, aplicándolo en la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz, con el fin de identificar las características comportamentales de los colaboradores como protagonistas principales en la estructuración del Clima Organizacional.

Al respecto el estudio se centró en, los colaboradores, de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz aplicando dicho instrumento de medición al 100 % clasificándolo según el grupo ocupacional al que pertenezcan.

(Sanchez, 1998) **Percepción del Clima Social Organizacional en un grupo de trabajadores del Hospital Víctor Larco Herrera. Perú. Revista Peruana de Psicología.**

Publica la investigación “Percepción del Clima Organizacional en un grupo de Trabajadores Hospital Víctor Larco Herrera”, quienes concluyen que el estudio realizado reporta que en la Institución el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo tiende a ser desfavorable, viéndose éste afectado mayormente por el desconocimiento de las normas y metas a todo el personal, y así cada trabajador, supervisor, jefatura y/o dirección comprendida lo que se espera de ellos. Asimismo concluye que mayoritariamente los trabajadores expresan la necesidad que sus trabajo representen un desafío, que sean intrínsecamente satisfactorio, buscando la responsabilidad, el ser escuchados y tratados de tal manera que se les reconozca su valor como individuos, y el sentir que la organización se preocupa realmente por sus necesidades y problemas. Cuando es factible mejorar el estilo de vida, es probable que se produzcan ganancias mensurables en el desempeño.

(Capote) (Citado por Casas Cárdenas y Echeverría Barrera, 1999) realizó un diagnóstico organizacional en el Instituto Nacional de Vivienda para precisar y/o detectar los problemas que aquejen a los integrantes de este instituto y poder planear soluciones que contribuirán al bienestar de la organización.

El estudio se aplicó a 516 empleados. Concluyó que el personal tenía un descontento generalizado, el instituto no contaba con un plan de inducción que motivara al funcionario con respecto a las metas, programadas y funcionamiento del instituto, las comunicaciones eran deficientes, los sueldos no eran aceptables y no existía una planificación y coordinación de las actividades laborales del instituto.

(Simil, 1999) (Citado por Casas Cárdenas y Echevarría Barrera, 1999) realizó la investigación: Los factores del trabajo que inciden en la satisfacción laboral. En dicho estudio se planteó como objetivo, el abordaje de los factores del trabajo a través de la teoría bifactorial de Frederick Herzberg y sobre los factores higiénicos y motivadores, con el fin de obtener las actitudes de los empleados hacia esos factores. El estudio realizado fue dirigido a 100 empleados de diferentes departamentos de una compañía de seguros, seleccionados al azar. *Los resultados* en general indicaron que la mayoría de los sujetos presentan actitudes positivas hacia los factores del trabajo por lo que se pudo inferir que existe satisfacción hacia los factores antes mencionados y se sienten satisfechos con su trabajo.

(Casas, 1999) Realizaron el estudio en el Centro de Salud Manuel Bonilla (DISA I Callao / Red Bonilla – La Punta) con el objetivo de determinar el Clima Organizacional en las unidades de dicho establecimiento, que permita recabar la información, sobre aquellos factores que pudieran estar influyendo **en él**. El estudio fue realizado en una población de 100 personas entre trabajadores y pacientes. Concluyó que no se evidenciaban mayores problemas en el Clima Organizacional del centro, las deficiencias encontradas se derivan de una falta de motivación con el personal por considerar que el desempeño demostrado por ellos, no es debidamente

evaluado y recompensado, por pensar que los sueldos devengados en el trabajo, el pensar que no todos son premiados de la misma forma. Concluyen las autoras de la investigación que también otro factor que influye en la fuente de insatisfacción laboral es la cantidad de roles que cumple el profesional de salud, especialmente los médicos que además de sus cargos respectivos, tienen otros que lo apartan de sus verdaderas responsabilidades y funciones. Por último expresa que se evidencia el alto incremento de las motivaciones al logro, ya que este personal encuentre oportunidades de poder desarrollar sus aptitudes y progreso personal, de igual manera se aprecia una alta motivación de afiliación por cuanto se sienten orgullosos de pertenecer al centro y se identifican con él.

(Caballero, 2000) Universidad de San Martín de Porres – Escuela Profesional de Psicología, realizó la investigación denominada “Medición del Clima Organizacional en un Instituto de Educación Superior de Lima en el año 2000”. En Conclusión, la investigación confirma que su hipótesis diferencial en cuanto a la variable establecida, grupos o carreras técnicas y el grupo de profesores, no se podrán identificar dos perfiles iguales en los cuadros de los perfiles que se han presentado; caracterizándose cada uno de ellos por sus propias motivaciones y percepciones de una misma realidad institucional. Aplicando la encuesta a alumnos / profesores nuevos o con menor tiempo al establecido, las percepciones y sentimientos en relación al ambiente laboral tal vez fueran circunstanciales y no características básicas que sellan la imagen organizacional del instituto.

(Palma, 2002) En su investigación titulada Motivación y Clima Laboral en Personas de Entidades Universitarias, los instrumentos empleados fueron dos escalas de

Motivación y Clima Laboral bajo el enfoque de Mc Clelland y Living. Los resultados evidenciaron niveles medios de motivación y clima laboral, y diferencias sólo en cuanto a la motivación organizacional a favor de los profesores y de los trabajadores con más de cinco años de servicios; no así, sin embargo, en relación al clima laboral, en donde no se detectaron diferencias en ninguna de las variables de estudio.

(Tarazona, 2007) Publica en su trabajo de investigación sobre “Dirección en la Administración”: Propuesta y contraste de un modelo integrado. Que durante el desarrollo del sistema de dirección se ha producido la evolución de sus tres funciones fundamentales (planificación, organización y control), aunque de manera muy desigual. Si nos atenemos a la evolución del *management*, basada en el grado de predictibilidad del entorno y en la novedad de los cambios en dicho entorno (Ansoff y McDonnell, 1990; Ansoff, 1991a), podemos diferenciar cuatro etapas.

La primera, identificada dentro de la denominada Dirección por control, supone que en el entorno no se producen cambios y es prácticamente pasivo y que la empresa debe plantearse los problemas en el ámbito interno, buscando exclusivamente la eficiencia (medida con indicadores financieros). El presupuesto anual se convierte así en el único instrumento en manos de los directivos para formalizar los planes, proyectos y acciones. El tipo de control utilizado es un control operativo, reducido prácticamente al control presupuestario, que intenta conseguir el cumplimiento estricto de los planes a corto plazo; por tanto, en caso de producirse cualquier desviación debe corregir las causas que la provocan en el nivel operativo y evitar su repetición.

La segunda etapa la situamos a partir de los años 50 y recibe el nombre de Dirección por extrapolación, porque supone que la evolución del entorno es, simplemente, una continuación del pasado (estabilidad), sin cambios estructurales; con lo que se puede alcanzar la eficiencia cuantificando los objetivos y ajustando la correspondiente asignación de recursos desde una perspectiva plurianual. El sistema de planificación a largo plazo se complementa con el denominado control de gestión (sistemas de planificación-control como el PPBS) que consiste, además del control presupuestario, en la aplicación de otras técnicas como el control interno, el control de costes, interno y externo, etc.; y amplía la función para verificar tanto la ejecución como el diseño de los planes, con el papel de guía para la obtención y asignación de recursos.

Estas dos primeras etapas corresponden al período en que se desarrolla completamente la Dirección Clásica.

La Dirección por anticipación constituye la tercera etapa en el desarrollo del *management* el inicio del período de Dirección Estratégica. Aparece cuando, a finales de la década de los sesenta, los cambios en el entorno son nuevos y rápidos (inestabilidad); pero suficientemente predecibles para definir una estrategia que, salvando las amenazas y aprovechando las oportunidades del entorno, permita alcanzarlos objetivos deseados apoyándose en los puntos fuertes y superando las debilidades de la organización. Aunque la planificación estratégica se centra casi exclusivamente en la formalización del proceso de formulación de la estrategia, con variables estrictamente económicas o tecnológicas (modelos de cartera como la matriz del BCG); también se describen explícitamente tanto la implementación de la estrategia, suponiendo que la estrategia se implanta de una forma mecánica si está

bien formulada, como el control estratégico, cuyo contenido inicial es todavía limitado porque lo máximo que se plantea es ampliar el control a algunos elementos clave considerados en la elaboración de la estrategia (Horovitz, 1979).

En los primeros años de la década de los ochenta se hace necesaria en muchas empresas una Dirección por respuestas, respuestas que deben ser flexibles e inmediatas ante un entorno con una baja o nula predictibilidad (sorpresas), pues los cambios que se producen son cada vez más complejos, dinámicos e inciertos (turbulencia), y las empresas no tienen el tiempo suficiente para completar adecuadamente todo el proceso estratégico o su revisión es cada vez más frecuente. Por tanto, las sucesivas adaptaciones a los cambios del entorno y de la propia organización hacen muy difícil realizar formalmente este proceso, porque la evolución de la estrategia es continua y los estrategas no pueden basarse en sistemas, reglas o procedimientos, sino que deben estar preparados para adaptarse continuamente de manera novedosa (Stacey, 1992). Esto hace necesario combinar la formulación deliberada de la estrategia y los elementos que emergen a través del proceso de implementación (Mintzberg, 1994), de manera que la formalización será tanto menor cuanto menor sea el tiempo de respuesta; y la estrategia de respuesta será tanto más ambigua cuanto mayor sea la turbulencia del entorno; entonces, se podría hablar de una estrategia que se vare diseñando mediante sucesivos cambios incrementales (Renau, 1995). En esta situación adquiere toda su importancia el control del proceso de dirección estratégica, puesto que de esta función depende ahora la solución del problema estratégico mediante su papel de *fundamento* de la continua toma de decisiones, *coordinador* de las acciones necesarias para afrontar problemas y *guía* del comportamiento de todos y cada uno de los miembros de la empresa.

Por una parte, el análisis simultáneo del entorno (oportunidades y amenazas para la empresa) y del ámbito interno (fuerzas y debilidades de la empresa) y la necesidad de un ajuste entre ambos para diseñar las posibles estrategias, es una tarea en la que debe participar directamente la alta dirección como propone la planificación estratégica, superando los análisis exclusivamente internos y meramente técnicos de la planificación a largo plazo, realizados por analistas que estaban fuera de la línea jerárquica.

A pesar de sus éxitos aparentes durante la década de los setenta, la planificación estratégica tal como se planteó inicialmente no resuelve el problema estratégico completamente, porque el análisis del entorno se reducía al estudio de factores económicos (variables macroeconómicas, tecnología, análisis de la competencia, etc.); porque los análisis internos perdían importancia al no considerar cambios estructurales (del diseño de puestos, del estilo de dirección, de la cultura organizativa, etc.); y porque consideraba que el verdadero problema era la formulación de la estrategia (la planificación, entendida estrictamente), dando por supuestas tanto su ejecución como su control, mediante mecanismos jerárquicos.

Posteriormente, la respuesta a estos problemas en un entorno turbulento significó un nuevo avance teórico con la aparición del paradigma representado por la **Dirección Estratégica** (*Strategic Management*) cuyo desarrollo va configurando un proceso completo de toma de decisiones: Este enfoque pretende, por un lado, un nuevo equilibrio en la consideración de variables internas y externas, tanto al realizar el diagnóstico estratégico como al valorar su importancia para el éxito de la estrategia

empresarial. También considera fundamental en ambos casos la consideración no sólo de variables económicas y técnicas, sino también de variables psicológicas, sociológicas y políticas. Además, en el ámbito interno aparece un nuevo planteamiento sobre la importancia de la participación de un mayor número de miembros de la empresa, tanto en la formulación de la estrategia como en su implementación y control, para dotar a la empresa de una mayor capacidad y flexibilidad en la toma de decisiones y una mayor garantía en la consecución de los objetivos.

Por tanto, la Dirección Estratégica implica la integración de distintos ámbitos (externo/interno) y distintas funciones (directivas/operativas); distintos factores (duros o técnico-económicos/blandos o psico-socio-políticos) y distintas perspectivas (pasado/futuro); así como distintos actores (personal de la empresa/terceros y la propia empresa/otras relacionadas) y distintas actitudes (reactivas/proactivas) a considerar en todas las fases del proceso estratégico.

Es decir que, este enfoque de *management* trata de unir y complementar, de forma congruente, toda una serie de conocimientos acumulados durante la evolución de la Teoría de la Organización para analizar, interpretar y comprender mejor la compleja realidad actual de las organizaciones.

En cuanto a la limitación de considerar la planificación estratégica como la única cuestión importante para resolver el problema estratégico, se intenta solucionar planteando este problema como un proceso constituido por tres fases interrelacionadas. De esta manera, en un proceso estratégico completo se añade a la

formulación de la estrategia (que se confunde prácticamente con la planificación estratégica); la fase de *implementación* (aplicación o implantación) de la estrategia elegida en la fase anterior; y la fase de *evaluación* que amplía el control de gestión y afecta a todo el proceso de dirección estratégica.

Ahora bien, como acabamos de ver, el contenido del proceso de dirección estratégica no ha estado perfectamente definido desde el principio y de hecho sigue existiendo un gran desequilibrio en la preocupación, tanto teórica como práctica, por los problemas de formulación de la estrategia respecto del tratamiento específico, muy posterior pero importante, sobre la implementación de la estrategia, y respecto del estudio básicamente teórico de la fase de control y evaluación.

(Cortez, 2009), Universidad Veracruz Xalapa, realizó la investigación denominada “Satisfacción laboral de los prestadores de servicios de salud como un factor de calidad 2006”.

Esta evidencia elaborada por Romero, de la Universidad Veracruzana, tuvo como objetivo mostrar la relación que existe entre la calidad y la satisfacción laboral; a pesar de que si bien el clima organizacional y la satisfacción no son lo mismo, miden variables similares, este estudio evidencia su relación con la calidad, por lo que se puede inferir que el clima puede tener influencia directa o indirecta en la calidad de la prestación de los servicios.

La investigación se realizó en la ciudad de Campeche, en los centros de salud, en el año 2006, con el objetivo de conocer la satisfacción laboral del personal médico y paramédico, para mejorar la calidad de los servicios.

Dentro de la metodología, se aplicó un cuestionario a 100 trabajadores que incluía preguntas enfocadas a la satisfacción, actividades que desempeñan, remuneración, relaciones personales, carga y presión laboral, capacitación y desempeño.

Como resultado se obtuvo que: el 64 por ciento de los entrevistados se sentían satisfechos en su trabajo; el 60 por ciento mostraba insatisfacción debido al poco reconocimiento de sus superiores; más de la mitad aseguraban no recibir un sueldo justo. Por lo que, en general, el investigador concluye que el personal, en su mayoría, se siente satisfecho con respecto a su trabajo; sin embargo, es un resultado que contrasta con la insatisfacción por parte del reconocimiento de sus superiores.

(Cortez, 2001), Universidad Veracruz Xalapa, realizó la investigación denominada “La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología.

El estudio se realizó en Perú, por Alvares, en el año 2001, en el Instituto Nacional de Oftalmología (INO), el cual es un hospital de tercer nivel de atención médica; el objetivo principal fue resaltar la importancia de la cultura y el clima de la organización, planteándose que existe una relación con la eficacia del personal.

El estudio se realizó a través de la identificación de los factores culturales y su relación con la eficacia del personal, además de la relación de esos elementos con el desarrollo de la cultura organizacional, lo que se refleja en un clima organizacional motivante, retador y participativo.

La investigación se realizó a través del levantamiento de encuestas a los diferentes públicos del hospital (internos y externos). Las variables que se utilizaron fueron las de motivación, comunicación y liderazgo. En total se aplicaron 137 cuestionarios y los datos se analizaron con el paquete estadístico SPSS. Posteriormente, se realizó un sondeo en 20 trabajadores sobre los hechos que le producían malestar, dentro del Instituto Nacional de Oftalmología, que no fuera de tipo económico.

Los resultados a los que se llegó es que el 67.6 por ciento consideraban que la política administrativa es poco resaltante y tuvo mayor frecuencia en el sexo femenino, teniendo como causa principal la falta de comunicación oportuna y la mala orientación de los recursos humanos, por lo que se calificó al clima organizacional como inapropiado.

En cuanto el clima organizacional, más específicamente, se identificó que 64 de los 137 encuestados (46.7%) consideraban con mayor importancia la seguridad que puedan sentir en su trabajo, es decir la estabilidad laboral, y esto depende del tipo de contrato que tengan y la categoría de su puesto, ya sean médicos, enfermeros, técnicos en enfermería, administrativos, etc.; encontrando que los técnicos en enfermería eran los que más inestables se sentían laboralmente, además de que el sexo tiene gran influencia en esa percepción.

Por otro lado, 35 (25.5%) empleados afirmaron tener poca colaboración entre departamentos y 58 de los mismos (42.3 %) aseguran que la falta de colaboración entre ellos es por el poco compañerismo que existe.

En el apartado de motivación, los empleados afirmaron que, aparte de una remuneración económica, lo que los une al INO es atender al paciente, el querer aprender más y que el INO les da la oportunidad de ser útiles para el trabajo.

Sin embargo, son los del departamento de enfermería los que se sienten menos motivados, llegando a la conclusión de que son ellos los que, en general, se sienten menos satisfechos laboralmente de todo el hospital. El 34% de los empleados afirman que no sienten que exista posibilidad de que sus ideas sean puestas en práctica.

Se llegó a la conclusión de que la cultura organizacional, que tienen en el INO, orienta los procesos administrativos y determina el clima organizacional.

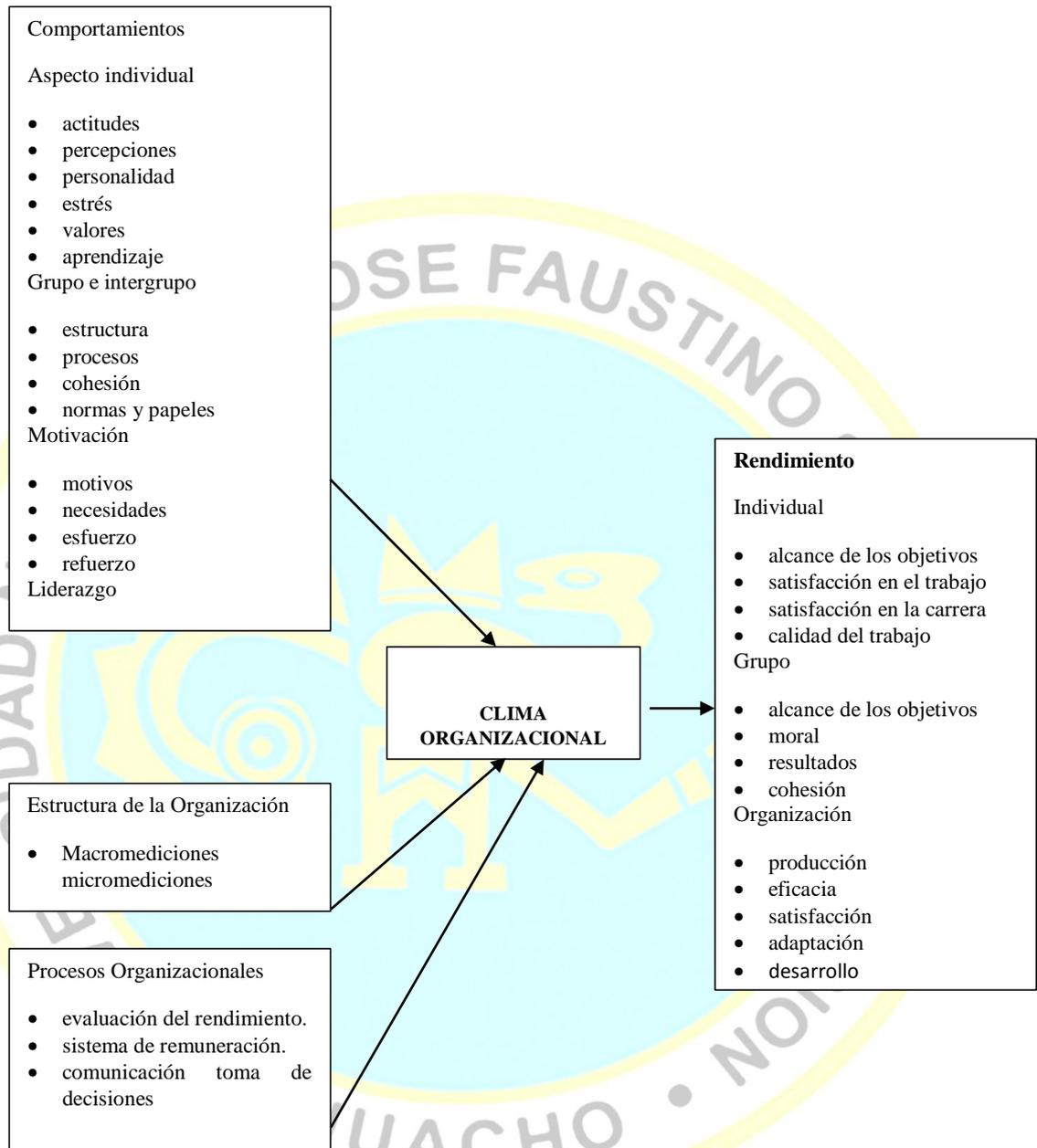
Este estudio permite dar una idea de que es necesario tomar en cuenta otras variables externas a la organización, como podrían ser el sexo y la edad, además del tipo de contrato y función que desempeñan en la organización, variables que se integraron al presente estudio, ya que según Álvarez podría existir una relación entre los diferentes contextos del empleado, los internos y externos.

(Bossi, 2001). Becario de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI). En la investigación de "Calidad del servicio como capital intelectual en el sector público" (2001). Las entidades públicas buscan lograr la satisfacción del usuario. En cuanto a la calidad de los servicios podemos valorarla con criterios objetivos, según cumplan una determinada norma de calidad, o también con criterios subjetivos, según la percepción del usuario. Para Suraman, Berry y Zeithaml [1991], creadores del método de valoración de calidad de servicio SERVQUAL detectaron

diez factores clave: apariencia de las instalaciones de la entidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalidad, cortesía, credibilidad, seguridad, accesibilidad, comunicación y comprensión hacia el cliente. Para cada factor es deseable encontrar indicadores que los cuantifiquen. AECA [1997, pág. 29] expone la necesidad de construir indicadores de calidad para las administraciones públicas y, sin duda, considerando uno de los conceptos intangibles que recibe mayores atenciones por parte de los gerentes. En cuanto a criterios objetivos, pueden obtenerse indicadores como: “premios a la calidad”, “certificaciones de calidad obtenidas”, “puntuación procedente de auditorías de calidad”, “número de servicios que no han tenido éxito” o “nivel de utilización de los servicios que se ofrecen vía Internet”. Si la entidad opera en un sector en el que hay empresas privadas que ofrecen el mismo servicio, pueden considerarse otros indicadores como el “aumento de empresas de sector privado que ofrecen los mismos servicios que las públicas” o “número de usuarios que repiten el servicio”. En cuanto a los indicadores que tratan sobre la percepción del usuario, podemos considerar la “evolución del número de reclamaciones y quejas de usuarios de los servicios”, “valoración que los ciudadanos hacen del servicio”, “grado de satisfacción sobre plazo de entrega del servicio”, etc.

FIGURA A: COMPONENTES Y RESULTADOS DEL CLIMA

ORGANIZACIONAL (SACADO Y ADAPTADO DE GIBSON ET AL. [6])



Otras publicaciones

- **CLIMA LABORAL**

(Martinez, 2001) Los análisis de Clima Laboral deben estudiar aspectos relativos a las percepciones y expectativas del personal con respecto a la empresa. Como en cualquier estudio que intente un diagnóstico de la organización, las dimensiones a evaluar deberán ser ajustadas de acuerdo a cada realidad y a cada historia particular.

"El Clima Laboral está determinado por el conjunto de factores vinculados a la calidad de vida dentro de una organización. Constituye una percepción, y como tal adquiere valor de realidad en las organizaciones." (pág. 4)

(Tuban, 2000) Define el Clima Organizacional como: "un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)." Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la manera de cómo es percibida la organización. (pág. 2)

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este influye sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

ENFOQUE SEGÚN MARTÍNEZ

(Martínez, 2001) Manifiestan que existen otras dimensiones básicas que deben ser consideradas en este tipo de análisis, en donde para estudios de Clima Organizacional se plantean 12 dimensiones; las primeras cinco se refieren mayormente a la vida del personal dentro de la organización. Las siguientes cinco dimensiones son de alcance más organizacional; los campos de acción "yo vivo" y "yo actúo" se refieren respectivamente a las dimensiones concernientes a las actitudes y las intenciones de los empleados sobre su trabajo. A continuación se presenta una figura que representa lo anterior. (pág. 2)

Dimensiones del Clima Laboral

Fuente: Martínez, B. Análisis del Clima Laboral: una herramienta de gestión imprescindible, (pág. 8)

ENFOQUE SEGÚN KOLB

(Kolb, 1977) El interés por la optimización del desempeño y la salud laboral ha incidido en investigaciones que reportan en materia de comportamiento organizacional, la relevancia de variables como liderazgo, motivación y clima laboral; particularmente existen reportes que señalan lo siguiente: (Kolb, D., 1977):

- 1) Una relación directa entre liderazgo y clima laboral.
- 2) Una asociación entre un tipo de clima laboral y una motivación particular hacia el trabajo.
- 3) El clima laboral se asocia a cambios en rasgos de personalidad aparentemente estables.

Estos alcances han permitido sugerir modelos de intervención que optimicen los procesos psicológicos involucrados en el comportamiento organizacional, particularmente el diagnóstico del clima laboral y motivación resultan aspectos psicológicos que permiten determinar:

- 1) El funcionamiento de las instituciones.
- 2) Los aspectos preventivos y correctivos en la organización.
- 3) Los parámetros para la optimización del servicio.

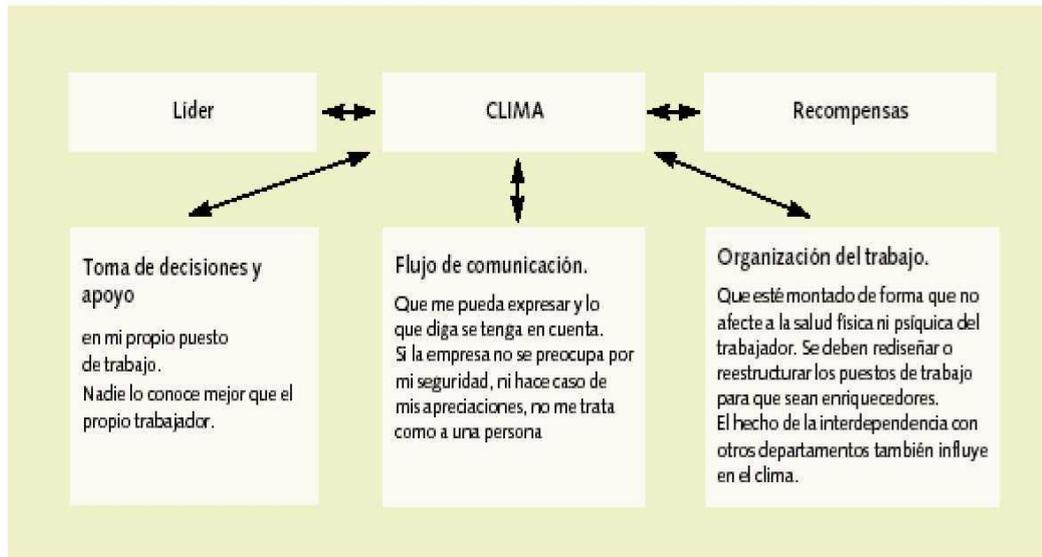
(Alvarez, 1998) El clima organizacional y la motivación son dos importantes indicadores del funcionamiento psicológico del recurso humano en las organizaciones. Las investigaciones vinculadas al tema, reportan una directa asociación entre estas variables y un nivel óptimo de funcionamiento en cada una de ellas en entidades exitosas; además se ha vinculado estos elementos con el desempeño y la satisfacción en el trabajo; constituyendo todos estos, elementos mediadores de la relación con el cliente y por lo tanto facilitan en su expresión la calidad de servicio que se aspira como ideal de funcionamiento (Álvarez, M., 1998).

Enfoque según García Cardó

(García, 2000) Afirma que "la comunicación va siempre ligada al clima laboral". No se puede entender una cosa sin la otra, puesto que comunicarse implica transmitir un clima determinado, sea bueno o malo.

Los trabajadores con mayor movilidad o los que más contacto tienen con personas distintas, suelen ser los que comunican, transmiten o difunden todo tipo de noticias,

muchas veces, susceptibles a generar un clima laboral determinado. (pág. 2)



Variables del Clima Laboral

Fuente: (García, 2000), El clima laboral tiene un papel relevante, 2000, p.

• Enfoque según Rubio Navarro

(Rubio, 2000) Otros aspectos que también se pretenden evaluar:

Liderazgo.

Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.

Organización.

La organización hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo.

Reconocimiento.

Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

Remuneraciones.

El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. Un buen clima favorece la mayor satisfacción de los individuos, la mejor ejecución de sus tareas, la comunicación abierta y fluida, los procesos de relación personal, grupal, intergrupal y organizacional, es decir, en definitiva, favorece la mejor calidad de vida laboral .

A continuación se presenta un análisis teórico de las variables a estudiar, en donde se incluye el significado y lo que abarca cada variable en cuestiones del estudio. Cada una de las variables se divide en subelementos que nos muestran un análisis completo del clima laboral de la dependencia a estudiar y como los resultados se ven reflejados en la satisfacción del empleado dentro de su trabajo.”

(Philip, 2009), en la Filosofía de Calidad Total la más grande y experimentada del mundo, lo que demuestra la "**calidad**" de este gurú de la administración en la calidad moderna.

Crosby afirma que la calidad está basada en 4 principios absolutos:

1. Calidad es cumplir los requisitos.
2. El sistema de calidad es la prevención.
3. El estándar de realización es cero defectos.
4. La medida de la calidad es el precio del incumplimiento.

Derivado de esta clasificación, propone un programa de 14 pasos para mejorar la calidad (1979):

1. Establecer el compromiso de la administración de participar en el programa de calidad para, de esta manera asegurar la cooperación de todos y cada uno de los miembros de la organización.
2. Formar un equipo de mejora de calidad con representantes de cada departamento.
3. Definir indicadores de calidad de cada actividad de la compañía con el objeto de medir dónde se encuentran problemas reales y potencial de calidad.
4. Evaluar el costo de la falta de calidad como un indicador que proporcione evidencia de dónde es más conveniente para la compañía, desde el punto de vista económico, tomar acciones correctivas.

5. Desarrollar una conciencia de calidad y preocupación de todos los empleados por la mejora continua de la organización.
6. Realizar acciones formales para corregir los problemas identificados a través de pasos previos.
7. Establecer un comité para poner en práctica un programa de cero defectos.
8. Capacitar a los supervisores y empleados en la forma de llevar a cabo su parte en el programa de mejoramiento de la calidad.
9. Realizar un día "Cero defectos" que simbolice y ayude a que todos los empleados comprendan que ha habido un cambio en la compañía en lo que se refiere a calidad.
10. Alentar a las personas para que establezcan objetivos de mejora para sí misma y sus grupos, generalmente sobre una base de 30 a 90 días.
11. Identificar los problemas que impiden que el trabajo se realice libre de errores y de eliminar sus causas.
12. Establece un programa de reconocimiento para aquellos que logren sus objetivos de calidad a través de su participación en el programa de mejoramiento de la calidad.
13. Crear consejos de calidad compuesto por personal del staff administrativo y líderes de los equipos de calidad, que realicen reuniones frecuentes con el objeto de comunicarse unos con otros y determinar las acciones requeridas para mejorar la calidad.
14. Realizar de nuevo los pasos anteriores, destacando que el programa de mejoramiento de la calidad nunca termina. El ciclo completo del programa puede variar, pero normalmente dura entre 12 y 18 meses, lo cual depende de las circunstancias propias de cada empresa.

Adicionalmente, Crosby recomienda lo siguiente en lo que él llama su "prescripción para la salud corporativa":

- Asegurarse de que toda la gente haga su trabajo correctamente en forma rutinaria.
- Todas las acciones del programa de mejoramiento de la calidad deberán estar encaminadas a asegurar un crecimiento lucrativo y constante a la compañía.
- Anticipar constantemente las necesidades de los clientes.
- Planear la administración del cambio.
- Crear un entorno laboral en el que el personal esté orgulloso de trabajar.

Por otro lado, la vacuna de calidad de Crosby; es una idea para representar la necesidad que tiene toda organización de prevenir la falta de conformidad con las especificaciones del producto. La vacuna debería tener los siguientes ingredientes:

- Integridad. Todos en la organización deberán dedicarse a encontrar cuáles son los requisitos y necesidades de los clientes.
- Sistemas. La administración de calidad, la educación en calidad y el énfasis en la prevención de los defectos deberán abarcar toda la compañía.
- Comunicaciones. Se debe contar con un suministro continuo de información que ayude tanto a identificar como a eliminar errores y desperdicios, con un programa de reconocimiento.

- Operaciones. Deberán ser tareas de rutina proveer de educación y capacitación a los empleados, y contar con procedimientos para identificar oportunidades de mejoramiento.
- Políticas. Definir políticas de calidad claras.

Las Seis C De Crosby:

1. Comprensión.
2. Competencia.
3. Compromiso.
4. Comunicación.
5. Corrección.
6. Continuidad.

Las Tres T De Crosby:

1. Tiempo
2. Talento
3. Tesoro



2.2 Bases teóricas

Teoría del Clima Organizacional

(Irondo, 1998) Se entiende por el conjunto de cualidades o propiedades relativamente permanente de un ambiente de trabajo. Concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen una institución u organización empresarial y que influye sobre su conducta.

Al tomarse como el conjunto de variables que inciden de la percepción que tienen las personas del lugar donde desarrollan su actividad laboral, las personas toman en cuenta una situación de totalidad sin tener claro o en su conciencia los aspectos parciales.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la institución u empresa e incluso la relación con proveedores y usuarios, todos estos elementos son conformando lo que denominamos Clima Organizacional, esta puede ser un vínculo o un obstáculo para el desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentra dentro o fuera de ellos, puede ser un factor de distinción e influyen en el comportamiento de quienes lo integran. En suma es la expresión personal de la percepción que los funcionarios y trabajadores toman de la organización a la que pertenecen y que irán directamente en el desempeño de la organización.

Por sentido común sabemos que en nuestro país la parte económica es factor importante nadie está conforme, la identidad no existe, predomina la marginalidad

étnica, marginalidad por género, marginalidad social, e incluso política, el clima organizacional se muestra débil, aparece el resentido que hace maledicencia a sus compañeros de trabajo, el amor a la patria brilla por su ausencia, es el estereotipo del peruano sin preparación. (pág. 48)

Un clima organizacional optimo es el anhelo de todo funcionario que gestiona una institución en busca de la excelencia, de la eficacia y eficacia de los subordinados. Es un anhelo que se busca para los funcionarios y trabajadores de la DRELP.

TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN (FREDERICK HERZBERG)

(Cid, 2013) Conocido como Teoría de los Factores o Teoría Bifactorial establece que los factores que generan satisfacción en funcionarios y trabajadores son de naturaleza totalmente diferentes de los factores que producen satisfacción.

La teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente. Por ser cualitativamente distintos cada tipo de necesidad en el mundo del trabajo requiere de incentivos diferentes. Por eso se puede hablar de dos tipos de factores que intervienen en la motivación en el trabajo.

Los factores higiénicos o preventivos (Salario, condición, ambientales, mecanismos de supervisión, relaciones interpersonales y administración de la organización) evita la insatisfacción pero no produce satisfacción. Los factores motivacionales (Reconocimiento, sentimiento de logro, autonomía o responsabilidad, posibilidades

de avance y trabajo en sí) si producen satisfacción a condición de que los factores higiénicos, estén funcionando aceptablemente. De esta manera si no están funcionando adecuadamente ninguno de los factores el individuo se encontrara totalmente insatisfecho.

Si solamente funciona los factores higiénicos el trabajador no estará insatisfecho pero tampoco estará motivado (especie en indiferencia). Si operan los factores motivacionales pero no los higiénicos el trabajador estará insatisfecho (están bloqueados los efectos de los factores motivacionales). Solo habrá motivación cuando ambas clases de factores estén funcionando adecuadamente. (pág. 28)

TEORIA E.R.C. (Clayton Alderfer)

(Alderfer, 2000) Considera que los seres humanos tienen Tres tipos básicos de necesidades: necesidades de existencia (E) que requieren la provisión de los requisitos materiales para la subsistencia del individuo y de la especie (abarcando las necesidades fisiológicas y de seguridad de la pirámide de Maslow); necesidades de relación (R) de mantener interacciones satisfactorias con otros, sentirse parte del grupo, dar y recibir afecto (corresponden a las necesidades sociales y la parte de estima de las necesidades psicológicas de Maslow) y necesidades de crecimiento (C) anhelo interior de desarrollo personal y de tener un alto concepto de sí mismo (equivalen a las necesidades de autorrealización y a la autorrealización en el esquema psicológico de Maslow): Alderfer plantea que esas necesidades se ordenan desde las más concretas (de existencia que se satisfacen básicamente con incentivos materiales) hasta las menos concretas (de crecimiento cuya fuente de satisfacción es absolutamente intrínseca).

Aunque no hay una jerarquía rígida como la que establece Maslow, la energía que alimenta la conducta del individuo tiende a moverse según Alderfer, desde las necesidades más concretas hacia las necesidades menos concretas (E>R>C) dándose el fenómeno de la satisfacción – proyección (se satisface una necesidad y se pasa a otra menos concreta). Sin embargo Alderfer incluye en su modelo la posibilidad del fenómeno de la frustración – Regresión el que ocurre cuando es bloqueada la satisfacción de una necesidad menos concreta (de relación por ejemplo) y el individuo retoma un énfasis a la gratificación de una necesidad más concreta (de existencia por ejemplo).

Otros dos eventos completan los postulados básicos de la teoría E.R.C. Cuando un individuo ve frustrada la satisfacción de sus necesidades de existencia (las más concretas) se dedica con más ahínco a la satisfacción de otra necesidad de esa misma categoría.

Finalmente cuando un individuo satisface una necesidad de crecimiento dirige su conducta a la satisfacción de otra necesidad de esa misma naturaleza.

TEORIA “X” Y TEORIA “Y” (DOUGLAS MCGREGOR)

(Mcgregor, 1999) Este planteamiento pretende dar cuenta de los supuestos que subyacen en las acciones de los gerentes y de las consecuencias de esas acciones sobre sus subordinados. Todo gerente tiene un conjunto de suposiciones sobre el hombre y su relación con el trabajo cuyos extremos se conocen como la Teoría “X” y la Teoría “Y”. El primero de esos conjuntos de supuestos contiene una visión tradicionalista y pesimista del hombre y su relación con el trabajo. Según la Teoría “X”, los trabajadores son flojos por naturaleza, trabajan básicamente por dinero, carecen de ambición, no se identifican con la organización, son resistentes al cambio y carecen de aptitudes para el trabajo complejo. En contraposición hay otro conjunto de supuestos de contenido más optimista y humanista. Es la Teoría “Y” según la cual los trabajadores pueden disfrutar de su trabajo, tanto como del juego o del descanso, buscan en el trabajo gratificaciones de orden superior, son ambiciosos y están dispuestos a asumir nuevas responsabilidades, se identifican con la organización, son susceptibles al cambio y normalmente tienen más aptitudes que los demostrados en el trabajo cotidiano. Ahora bien, todo gerente orienta sus acciones gerenciales según los supuestos que admiten como ciertos.

Un gerente que se identifique con los postulados de la Teoría “X” tenderá a desarrollar una dirección autocrática y supervisara muy de cerca de los trabajadores, tratara de influir sobre su conducta a través de premios y castigos, los indicará en detalle lo que tienen que hacer y concentrará en sus propias manos la toma de decisiones.

Un gerente mentado por la Teoría “Y” tenderá a desarrollar un estilo de dirección democrático o participativo, dará espacio para la autodirección y el autocontrol, ofrecerá oportunidades para que los individuos desarrollen sus potencialidades y brindara autonomía a los trabajadores para que tomen decisiones sobre su trabajo.

En síntesis, cada gerente desarrollara un estilo de dirección que concuerda con los supuestos que tiene sobre el hombre y su relación con el trabajo. Lo más importante sin embargo es que los trabajadores reaccionarán en forma tal que ratificarán los supuestos iniciales.

TEORIA DE LA PERCEPCION DEL USUARIO RESPECTO A LA CALIDAD.

(Rosenthal, 1999) Según el Diccionario Enciclopédico, percepción es la acción y efecto de percibir, aprehensión de la realidad por medio de los datos recibidos por los sentidos. Percibir es recibir una cosa y enterarse de ella, comprender o conocer una cosa. El Diccionario Filosófico de Rosenthal, dice que la percepción es la imagen integral de un objeto que surge como resultado de la acción del mundo objetivo sobre los sentidos. La percepción refleja los aspectos externos de los objetos.

Existen percepciones visuales, táctiles y auditivas. El mayor valor corresponde a las percepciones visuales que se forman de las sensaciones visuales en el proceso de interacción del hombre y los objetos del medio ambiente. De hecho la percepción

pertenece al individuo y representa un modelo reducido de los objetos externos y de nuestro cuerpo.

Para los profesionales que laboran en la DRELPE y la satisfacción del usuario es uno de los aspectos que ha venido cobrando preocupación en la Educación Pública, Privada y es considerada desde hace poco más de una década uno de los ejes de evaluación de la calidad de los servicios que presta. Si bien es cierto existe un intenso debate en cuanto a su concepción y metodología de medición, también es cierto la relevancia de la visión de los usuarios sobre los servicios como un elemento clave en la mejora de la organización y previsión de servicios administrativos de la educación.

En el Perú, desde mediados de los años 90 se han desarrollado algunas iniciativas puntuales y de corto alcance en la forma de escuchar al usuario impulsados fundamentalmente por algunos proyectos de cooperación internacional (por ejemplo “Proyecto 2000, administración educativa, cobertura con calidad” entre otros) que consideraron dentro de su marco de referencia Teórico-operacional la mejora continua de la calidad.

TEORIA DEL AMBIENTE LABORAL.

El ambiente laboral es el conjunto de condiciones humanas, técnicas, físicas, biológicas, económicas y sociales que tienen influencia sobre el estado emocional de las personas.

Cuando hablamos de la higiene de los ambientes, se está hablando de las condiciones del aire, de la temperatura, del agua, de los desechos, de los factores físicos que rodean al hombre y pueden ejercer alguna acción sus sentidos o afectar sus tejidos superficiales o influir sobre su homeostasis, aquí reside la intencionalidad de la pregunta por el riguroso control que debe existir por el tipo de actividad que allí se desarrolla, se trata fundamentalmente de la higiene de ese aire inferior del control de riñas, pleitos e insultos etc.

La teoría y la práctica del ambiente laboral en general puede ser favorable (higiénico) o desfavorable (antihigiénico) propicio o nocivo, grato u hostil contaminado o no. Desde el punto de vista psicológico se habla de bueno o mal ambiente, según las características puramente humanas, las personas que prestan los servicios administrativos de la educación lo convierten en agradable o desagradable ambiente laboral.

Con frecuencia se cree que el ambiente laboral se relaciona solamente con las condiciones físicas como contaminación acústica que resulta del exceso de ruido en áreas próximas al servicio puede originar malestar tanto a los trabajadores como a los usuarios.

Un factor importante que en todo tipo de servicio juega un papel fundamental, es el del ambiente social que resulta del trato amable y comprensivo de todos los

funcionarios y trabajadores, el del espíritu de sensibilidad social imperante, el de la decencia y buen tono de todos.

En muchos casos los usuarios pasan por alto incomodidades físicas de la institución, si se le brinda un trato amable y considerado, así como guarda un mal recuerdo y habla mal de ella, si ha sido maltratado por agresividad de funcionarios y trabajadores de cualquier dirección.

En general la administración pública con frecuencia descuida el aspecto de las buenas maneras por falta de educación continua. Sobre relaciones humanas de todo el personal, por eso se cultiva un ambiente laboral hostil que se extendiendo entre todos los servidores del sector educación. A nuestro parecer el individuo agresivo, mal educado, no debe de trabajar en oficinas que tenga contacto directo con el usuario porque compromete el prestigio institucional, además de que produce anímico entre sus compañeros de trabajo y los usuarios.

TEORIA DEL DESEMPEÑO LABORAL

(Ardouin, 2000) Según Ardouin, J., Bustos, C., Gayó, R. & Jarpa, M. (2000) el nivel de desempeño de un empleado está determinado por el nivel de esfuerzo ejercido y este último está en función de la motivación. Luego del desempeño, ciertos resultados del trabajo pueden ocurrir (aumento de sueldo o un ascenso). Estos resultados del trabajo, pueden servir para satisfacer las necesidades de los empleados. Finalmente, el nivel de satisfacción de la necesidad influye en la motivación.

Ardouin, J., Bustos, C., Gayó, R. & Jarpa, M. (2000) sostienen que para aumentar la motivación del empleado el gerente debería incrementar el vínculo entre esfuerzo y desempeño (expectativas); la serie de resultados que el empleado puede esperar como satisfactorios (valencias) y las asociaciones entre desempeño y resultado (instrumentalidad). Este modelo ha sido llamado teoría de la expectativa o instrumentalidad de la motivación del empleado.

Los investigadores han descrito dos tipos de motivación de acuerdo a la fuente del refuerzo para el trabajo: motivación extrínseca e intrínseca. En la motivación extrínseca, el empleado muestra conductas de trabajo atribuibles a resultados derivados de fuentes diferentes del trabajo mismo como los compañeros de trabajo, supervisor del empleado o la organización misma.

En un estado de motivación intrínseca, el empleado muestra comportamientos de trabajo atribuibles a resultados derivados del trabajo mismo. En general, se asocia a la necesidad de completar las propias potencialidades, el deseo de las personas por investigar, explorar y dominar su entorno y la importancia para el individuo de triunfar en tareas desafiantes y en asumir responsabilidades. Además, las teorías de la motivación intrínseca asumen que las personas atribuyen la causa de sus acciones a fuentes internas o externas. Las personas dicen estar más intrínsecamente motivadas cuando se perciben a sí mismas como la fuente de su comportamiento.

TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN HUMANA

(Mayo, 1984) Según se desprende la teoría de la motivación de Elton Mayo, en la cual, trata de explicar que tanto los factores económicos, salariales y las recompensas, sociales y simbólicas, motivan a los empleados influyendo en su comportamiento.

El organismo humano permanece en estado de equilibrio psicológico; sin embargo, Lewin, en su teoría de la motivación, hace énfasis en que toda necesidad, ya sea fisiológica, psicológica o de autorrealización, crea un estado de tensión en la persona que reemplaza el estado de equilibrio y esto lo predispone a llevar a cabo una acción; lo que quiere decir, que las necesidades motivan el comportamiento humano, capaz de satisfacerlas.

De esto, se puede decir que la motivación se refiere al comportamiento causado por necesidades internas de la persona, el cual se orienta a lograr los objetivos que puedan satisfacer sus necesidades.

Toda necesidad no satisfecha produce una frustración y origina ciertas conductas:

- Desorganización del comportamiento
- Agresividad
- Reacciones emocionales
- Alineación y apatía.

TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES

(Maslow, 2005) Abraham Maslow, formula una hipótesis, en la que afirma que los seres humanos tienen sus necesidades jerarquizadas en cinco niveles:

- 1. Fisiológicas:** físicas como el hambre, la sed y el sexo, entre otras.
- 2. Seguridad:** seguridad y protección del daño físico y emocional.
- 3. Sociales:** afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
- 4. Estima:** respeto a uno mismo, autonomía, logro, estatus, reconocimiento y atención.
- 5. Autorrealización:** crecimiento, logro del potencial individual, hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.

Una vez satisfecha la primera necesidad, la siguiente tomará mayor importancia y así consecutivamente. Cada vez que una necesidad está cubierta ya no motiva, por lo que es necesario identificar aquellas que se encuentran satisfechas para enfocarse en la siguiente, dentro de la pirámide.

La motivación es un punto que no puede dejarse fuera del estudio del clima organizacional, ya que, definitivamente, los seres humanos se comportan y actúan dependiendo de las necesidades que deben satisfacer; por ello, los directivos de las organizaciones tienen que preocuparse por ayudar a satisfacer dichas necesidades, con el fin de no tener personal frustrado que impida u obstaculice el alcance de los objetivos.

TEORÍA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

(Weber, 1998) Según el sociólogo alemán Max Weber las organizaciones son símbolos e instrumentos de la modernidad, ya que son pocos los espacios no institucionales. El estudio de las organizaciones se ha desarrollado dentro de un cuerpo teórico complejo y variado, denominado Teoría de la Organización, que reúne bajo este título un sin número de corrientes teóricas desarrolladas durante más de cien años desde diferentes perspectivas (sociológicas, psicológicas, económicas, administrativas, etc.) Entre las principales corrientes teóricas de este campo se encuentran las teorías sobre la Cultura Organizacional, que insertadas dentro del marco constructivismo social, revelan las relaciones menos evidente, pero no menos importante que se establecen al interior de toda organización.

La teoría de la Cultura Organizacional desafía los supuestos predominantemente racionales y utilitarios sobre los que se habían desarrollado las teorías clásicas, estructurales y de los sistemas de poder. Esta corriente teórica se cuestiona los métodos eminentemente cuantitativos y experimentales que han utilizado las teorías estructurales modernas y la teoría de los sistemas en sus intentos de comprender y describir el comportamiento organizacional. Para ello propone métodos cualitativos, antropológicos y participantes para evaluar los conceptos que propone.

Las teorías clásicas, estructurales y de los sistemas de poder consideraban que el principal propósito de una organización era el alcance de metas previamente establecidas por personas en posiciones de poder, por ello, el principal problema de

este cuerpo teórico consistía en describir cuán bien se puede diseñar y administrar una organización de forma tal que pueda alcanzar las metas previamente declaradas, de forma eficiente y eficaz. Las preferencias individuales de las personas de la organización están restringidas por sistemas de reglas formales, autoridad y normas de comportamiento racional (pág. 125)

La perspectiva de la cultura organizacional rechaza esta visión esquematizada y excesivamente racional y asume la tesis de que las decisiones y comportamientos organizacionales son predeterminadas por patrones de asunciones básicas, que subyacen en la toma de decisiones y que son mantenidas por los miembros de la organización. Estos patrones subsisten a lo largo del tiempo, pues, de forma repetida, han demostrado su efectividad en un número dado de situaciones. Con el uso repetido de estos patrones, pasan al nivel inconsciente pero continúan influyendo en los comportamientos y en la toma de decisiones organizacionales, incluso cuando puedan existir cambios en el entorno organizacional.

Por tanto, para este grupo de pensadores, y según el concepto de Edgar H. Shein en “Cultura Organizacional y liderazgo” (Shein, 1993) la cultura organizacional consiste en “un grupo de asunciones básicas compartidas que el grupo aprende como solución a sus problemas de adaptación externa e integración interna, que han funcionado lo suficientemente bien como para ser consideradas válidas, y por tanto, para ser tomadas por los nuevos integrantes como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”

Desde esta perspectiva, las preferencias individuales de las personas de la organización no están restringidas sólo por sistemas de reglas formales, autoridad y normas de comportamiento racional, sino, y principalmente, por normas culturales, valores, creencias y asunciones. Para poder predecir cómo una organización puede comportarse en una circunstancia dada es necesario conocer sus patrones de asunciones básicas, es decir, su cultura.

Cada cultura organizacional es diferente de cualquier otra, pues los patrones de asunciones básicas son disímiles ya que cada organización ha experimentado diferentes sucesos que hacen que lo que haya funcionado para unas, no lo haya sido para otras. Por otra parte, la cultura organizacional es conformada por muchos factores como la cultura del entorno en que reside, la tecnología que utiliza, el mercado al que se dirige, las características de la competencia, la personalidad de sus fundadores o de los líderes y jefes. Por ello existen culturas más claramente definidas que otras, que pueden ser débiles, algunas culturas organizacionales pueden ser más homogéneas mientras que en otras se pueden manifestar un grupo mayor de “subculturas”.

La cultura se comienza a formar desde el momento en que la organización se crea, pero a su vez es un proceso evolutivo que cualitativamente va pasando por procesos continuos de transformación, acorde con las condiciones que existan y las situaciones que circundan a la organización.

Se manifiesta en dos niveles, uno explícito u observable, que incluye lo que la empresa aparenta (se refiere a imagen externa en general) y lo que la empresa hace (procedimientos, rituales, historia, tecnología, etc.). El otro nivel de manifestación de la cultura es el implícito, constituido por las creencias, valores, aspiraciones, necesidades, intereses, etc. (pág. 128)

TEORÍA DE LA SATISFACCIÓN DEL USUARIO

La satisfacción del usuario ha tomado mayor significancia en el ámbito internacional con el desarrollo de investigaciones en la satisfacción del consumidor – usuario, durante las últimas tres décadas principalmente en Europa y Estados Unidos (Day y Hunt 1979, 1982,1983; Hunt and Day 1980,1982, 1985; Yi, 1989), entendiéndose que el concepto de satisfacción es crucial para entender las necesidades de los usuarios, consumidores, los negocios y la sociedad en los mercados modernos. A mediados de los noventa los índices nacionales de satisfacción del usuario fueron gradualmente reconocidos por los gobiernos y las compañías por todo el mundo como un buen instrumento de medición de la calidad tanto para las compañías como para las naciones. Haciendo un análisis histórico acerca de los principales índices nacionales de satisfacción, se encontró que la primer medida fue el Barómetro de Satisfacción del Cliente establecido en Suecia en 1989 (SCSB), el cual fue dirigido aproximadamente a 130 empresas incluidas en 32 industrias de ese país. En 1989, Claes Fornell y sus colegas en la Universidad de Michigan ayudaron en Suecia a construir la primera medida nacional de la satisfacción del consumidor el Barómetro Sueco de la Satisfacción del Cliente (Swedish Customer Satisfaction Barometer

SCSB) (Fornell, 1992). Quien más tarde construiría el American Customer Satisfaction Index (ACSI).

El Índice Americano de Satisfacción del Cliente (ACSI) fue introducido en 1994 reportando resultados para 200 empresas en 34 industrias (Fornell, 1996). El Barómetro de Satisfacción del Cliente de Noruega, fue introducido en 1996 y en 1999 reportando resultados para 42 empresas en doce diferentes industrias (Andreassen, Lervik, 1999). El más reciente es el Índice Europeo de Satisfacción del Cliente (ECSI) reportando resultados para cuatro industrias y once países de la Unión Europea (Eklof, 2000). Países como Brasil, Argentina, México, Australia, Hong Kong y algunas regiones como Taiwán se están esforzando en construir su propio índice nacional de satisfacción del consumidor. Si bien, hasta la fecha no hay consenso en la forma de medir la satisfacción del cliente, usuario, hay tres facetas que aparecen constantemente en las investigaciones de las últimas tres décadas. La más común tiene que ver con la confirmación o la desconfirmación de las expectativas previas. La segunda es la idea de comparar el producto de una empresa con la versión ideal que el cliente tiene de ese producto, con independencia de que tal producto exista o no. La tercera faceta es el nivel acumulativo de satisfacción cuando se tomaban en cuenta todas las interacciones, la experiencia total del cliente con la empresa a lo largo del tiempo (Fornell, 2008). Cuando se trata de cuantificar la satisfacción, se debe conocer algo más sobre este concepto. De acuerdo a los descubrimientos recientes hechos por destacados investigadores en neurociencia, ciencia que estudia el transmisor de la satisfacción, la dopamina, es un transmisor químico fundamental para la satisfacción. Descubriendo que las personas encuentran

más satisfacción en la expectación de la compra que en la posesión del producto (Fornell, 2008).

Los índices de satisfacción del usuario se han entendido como una medida complementaria a la productividad. Considerando que la productividad refleja básicamente la cantidad de salida, y los índices de satisfacción como la medida de la calidad de salida de acuerdo a lo experimentado por el usuario (Fornell, 1992). La idea de buscar indicadores de utilidad para el comprador, surge de la necesidad de mostrar que habían hecho las empresas a favor o en contra de sus clientes, considerando que la utilidad del consumidor es un valor importante del crecimiento económico. Por ello, un buen indicador de utilidad, debería ser la satisfacción del cliente, ayudando a decir cuáles podrían ser las futuras interacciones de los compradores con las empresas, se supondría que si quedan satisfechos, el consumidor regresará. Si no, las perspectivas de repetir las compras serán menos prometedoras. Por ello, la teoría de la satisfacción del usuario es explícita sobre un vínculo indirecto entre calidad y fidelidad por medio de la satisfacción del usuario. Es importante mencionar que cuando se está analizando y tratando de medir la satisfacción, **se reconoce que es subjetiva, difiere entre los individuos y no se puede observar directamente. Esto es, su valoración puede variar según el contexto. La satisfacción se ve afectada por las circunstancias cambiantes, y por lo tanto, la medición de satisfacción también, porque tiene que ver con el hecho de que todos los indicadores dependen del contexto y todo es relativo.** Por ello, es importante analizar el contexto en que se mide la satisfacción.

Los índices nacionales de satisfacción se han construido bajo un contexto de libre mercado donde el comprador tiene más fuerza que vendedor. Factores como la globalización, la contratación externa, las tecnologías de la información y el crecimiento de los medios de comunicación como el internet, que permite toda clase de canales para expresar opiniones que pueden leer millones de personas, han colocado a los vendedores en una situación más vulnerable.

La satisfacción se ha construido bajo un contexto de libre mercado donde el comprador tiene más fuerza que vendedor. Factores como la globalización, la contratación externa, las tecnologías de la información y el crecimiento de los medios de comunicación como el internet, que permite toda clase de canales para expresar opiniones que pueden leer millones de personas, han colocado a los vendedores en una situación más vulnerable.

TEORÍA DE ESTILO DE LIDERAZGO

Los líderes tienen cierto tipo de comportamiento dentro del ejercicio del liderazgo.

Esta teoría enfatiza la existencia de tres estilos de liderazgo:

1. Liderazgo autocrático: imposición de órdenes a los subordinados y centralización de las decisiones, no existe participación. Se presenta tensión, frustración y agresividad, ausencia de espontaneidad e iniciativa, no se muestra satisfacción por parte del personal y es necesaria la presencia del líder para desarrollar la actividad.

2. Liderazgo liberal: el líder no ejerce ningún tipo de control y delega la mayor cantidad de actividades posible, lo que conlleva a una alta actividad de los subordinados, pero con una escasa productividad, favorece el individualismo y el poco respeto al líder.

3. Liderazgo democrático: un líder con este estilo orienta al grupo al logro de los resultados, además de favorecer la participación de los empleados. Existe una buena comunicación entre el líder y el subordinado, el trabajo se lleva a cabo, aun cuando el líder no está presente, se desarrolla un claro sentido de responsabilidad, compromiso personal y un excelente clima de satisfacción que favorece la integración grupal.

Según la definición de liderazgo, se puede identificar que este es de suma importancia para el análisis del clima organizacional, ya que es a través de los líderes y su estrecha relación con los empleados el que se pueda influir en ellos y así fomentar todo aquello que promueva un buen clima organizacional.

Es por esto que se puede asumir que estas teorías, por muy diferentes que sean, pueden llegar a ser complementarias y explicar mejor el fenómeno de estudio y su comportamiento.

Es imposible pensar que este trabajo se adapte a una teoría, por lo que no se toma una sola, debido a la complejidad que representa el estudio del clima organizacional; y si bien las organizaciones del sector público, en este caso las de la educación, se

han considerado diferentes por lo cual no se pueden manejar de la misma forma que otras, no se puede dejar de lado que todas las organizaciones, sin importar su giro, tamaño, etc., cuentan con recursos humanos como base primordial para el ejercicio de sus labores, por eso se mencionan en este trabajo y se retoma de ellas lo más importante para poder sustentar la realización de una buena investigación.

2.3 Definición de términos básicos

Actitud.- Predisposición a reaccionar que influye en la manera en que cada persona responde a otra, a una cosa, a una idea o a una situación.

Calidad Total.- Es aquella novedosa combinación, la cual está totalmente relacionado con la combinación Empresa –cliente, calidad es la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes".

Control Interno.- Metodología general de acuerdo con la cual se lleva a cabo la administración, dentro de una organización dada; así mismo, cualquiera de los numerosos medios para supervisar y dirigir la operación u operaciones en general de una empresa.

Eficacia.- La medida de la producción en relación a los ímpetus humanos y otros tipos de recursos.

Eficiencia.- Cualquier medida convencional de rendimiento en función de un estándar u objetivo predeterminados; se aplica a una máquina, a una operación, a un individuo o a una organización.

Capacitación Cultural.- Conjunto de experiencias de aprendizaje diseñadas para ayudar a los trabajadores a entender las costumbres, tradiciones y creencias de otra cultura.

Comportamiento organizacional.- Estudio del comportamiento humano en el lugar de trabajo, la interacción entre las personas y la organización, y la organización en sí misma.

Creatividad.- Proceso de desarrollo de buenas ideas que puedan ponerse en práctica.

Credibilidad.- Grado de confianza en la fuente o emisor.

Cultura organizacional.- Sistema de valores y creencias compartidos que influyen en el comportamiento del personal.

Decisión satisfactoria.- Decisión que provee un nivel mínimo de satisfacción.

Estructura de organización Informal.- Conjunto de relaciones de trabajo no oficiales, que surge para atender los hechos y transacciones que no abarca la estructura formal.

Burocracia.- Forma racional, sistemática y precisa de organización en el que se definen con precisión las reglas, disposiciones y técnicas.

Complejidad.- Número de diferentes puestos y unidades de trabajo en una organización.

Eficacia Organizacional.- Medida en que una organización es productiva y satisface las demandas de las partes interesadas.

Satisfacción en el trabajo.- Grado de placer o gusto relacionado con el trabajo.

Relaciones Humanas.- Es el contacto con otros seres humanos respetando su cultura y normas compartiendo y conviviendo como seres de un mismo género humano.

Calidad.- Conjunto de características específicas y funcionales que puedan ser objeto de evaluación para determinar si un producto o servicio satisface los propósitos en relación de efecto social.

Entropía.- Medida del grado de desorden de la comunicación de elementos dispares contenidos en un mensaje.

Ética profesional.- Reglas de comportamiento y conductas de los profesionales para el correcto desempeño de su profesión.

Capacitación.- Proceso educativo de conocimientos y desarrollo de comportamiento.

Procesos.- Conjunto de fases sucesivas racionalmente establecidas.

Simpatía.- Proceso de integración afectiva de una persona a otras.

Imagen institucional.- Es la imagen que la empresa como entidad articula en las personas. Suele llamarse también imagen corporativa o de empresa.

La imagen institucional engloba y supera a las anteriores, puesto que una acción u omisión de cualquier organización contribuye a la conformación de una buena o mala imagen institucional.

Satisfacción del cliente.- Es el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.

Calidad de los servicios.- Es una cultura, una forma de ser, de vivir, de actuar. La calidad existe cuando los miembros de la institución poseen, comparten y ejercen una serie de valores cuyo fin último es la satisfacción de las necesidades del usuario.

Calidad en los servicios públicos.- Es una exigencia constitucional y es una obligación irrestricta de la Administración Pública. Es además el recurso con que cuenta un Estado para compensar las desigualdades de la población a la que sirve, porque es la posibilidad real de que el conjunto de ciudadanos reciba los mismos servicios.

Valores.-son aquellas características morales en los seres humanos, tales como la humildad, la piedad y el respeto, como todo lo referente al género humano. También se denomina como un conjunto de pautas que la sociedad establece para las personas en las relaciones sociales.

Liderazgo.- Influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer a otras personas para ejecutar, con entusiasmo, las actividades asignadas.

Dirección.- Proporciona el sentido de orientación de las actividades de una unidad de trabajo, estableciendo los objetivos perseguidos e identificando las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo.

2.4 Hipótesis de investigación

2.4.1 Hipótesis general

El clima organizacional influye en la calidad de los servicios en la Dirección Regional de Educación Lima Provincias.

2.4.2 Hipótesis específicas

- a) La actitud influye en el desempeño laboral de los trabajadores en la Dirección Regional de Educación Lima Provincias.
- b) El tipo de liderazgo influye en la motivación de los trabajadores en la Dirección Regional de Educación Lima Provincias.
- c) La cultura organizacional influye en el comportamiento laboral en la Dirección Regional de Educación Lima Provincias.
- d) La capacitación permanente influye en la calidad de atención a los usuarios en la Dirección Regional de Educación Lima Provincias.

2.5 Operacionalización de las variables

VARIABLES	DEFINICION	TIPO	INDICADORES	INSTRUMENTO	ESCALAS DE MEDICION	VALORES DE MEDICION
INDEPENDIENTE EL CLIMA ORGANIZACIONAL	CONCEPTUAL El Clima Organizacional Se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas por los funcionarios, trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral. OPERACIONAL Es la forma como los funcionarios y trabajadores de una organización perciben el ambiente de trabajo. Se refiere a la disposición que adoptan frente a las características del medio ambiente.	VARIABLE CATEGORICA, CUALITATIVA Y POLITOMICA	LIDERAZGO	ENCUESTA	ORDENAR CON 5 VALORES	N° (1 AL 5)
			CULTURA ORGANIZACIONAL	ENCUESTA	ORDENAR CON 5 VALORES	N° (1 AL 5)
			MOTIVACION	ENCUESTA	ORDENAR CON 5 VALORES	N° (1 AL 5)
			ACTITUD	ENCUESTA	ORDENAR CON 5 VALORES	N° (1 AL 5)
			SATISFACCION EN EL TRABAJO	ENCUESTA	ORDENAR CON 5 VALORES	N° (1 AL 5)

DEPENDIENTE CALIDAD DE LOS SERVICIOS	CONCEPTUAL La calidad de los servicios es algo difícil de lograr. Es difícil porque el servicio es complejo y multidimensional.	VARIABLE CATEGORIA CUANTITATIVA Y POLITOMICA	SATISFACCION DE LOS USUARIOS	ENCUESTA	ORDENAR CON 5 VALORES	N° (1 AL 5)
			CALIDAD DE LOS SERVICIOS	ENCUESTA	ORDENAR CON 5 VALORES	N° (1 AL 5)
	DEFINICION OPERACIONAL	IMAGEN INSTITUCIONAL	IMAGEN INSTITUCIONAL	ENCUESTA	ORDENAR CON 5 VALORES	N° (1 AL 5)
	Se refiere a la percepción de los usuarios sobre las diversas formas en que interpretan los casos y cómo actúan en base a estas apreciaciones.	DESEMPEÑO LABORAL	DESEMPEÑO LABORAL	ENCUESTA	ORDENAR CON 5 VALORES	N° (1 AL 5)
		CAPACITACION PERMANENTE	CAPACITACION PERMANENTE	ENCUESTA	ORDENAR CON 5 VALORES	N° (1 AL 5)

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

a) El diseño a emplear será de causa – efecto con el propósito de investigar la relación entre las variables que intervienen el problema planteado.

b) En ésta investigación se utilizará el método OBSERVACIONAL DESCRIPTIVO porque el investigador no interviene el fenómeno, solo observa, describe y mide las variables en juego.

Dichas variables específicamente el clima organizacional y la calidad del servicio se medirán en un solo momento del estudio por lo que su utilización es de corte TRANSVERSAL porque las variables se medirán en un solo momento en el tiempo entre los individuos de una población

c) La investigación es básica y aplicada. Aplicada pues sobre la base de los aportes de la investigación básica se buscará analizar el clima organizacional y la calidad de servicio en la Dirección Regional de Educación de Lima Provincias – Región Lima, para lograr la satisfacción del cliente.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

POBLACION	TOTAL
Funcionarios	48
Trabajadores	215
USUARIOS (Docentes, Alumnos de IESTP y docentes de las UGELS)	24,522
TOTAL	24,785.00

La población considerada para la presente investigación lo constituyen aproximadamente 48 funcionarios, 215 trabajadores y 24,522 usuarios (docentes, alumnos de institutos y docentes de las UGELS, etc.) que asciende aproximadamente a 24,785 personas.

A. Características Generales de la Población

Por el tipo de estudio será excluida la población menor de 18 años.

B. Ubicación temporal

Corresponde al tiempo en que se aplicó el cuestionario estructurado a funcionarios, trabajadores y usuarios de la Institución comprendido entre Agosto 2012 y Julio 2013.

3.2.2 Muestra

La muestra tomada probabilística, de los funcionarios, trabajadores y usuarios de la Dirección Regional de Educación Lima Provincias – Región Lima, han tenido la misma oportunidad de ser medidas.

$$n = \frac{Z^2(p)(q)(N)}{E^2(N-1) + Z^2(p)(q)} = \frac{(1.96)^2(0.50)(0.50)(24,785)}{(0.05)^2(24,784) + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{23,803.51}{61.96 + 0.96} = \frac{23,803.51}{62.92}$$

n = 379 muestras

Dónde:

N = Población total (24,785)

Z² = Nivel de confiabilidad (95%)

p – q = probabilidad favorable y desfavorable

E² = Error permisible (0.05%)

n = Muestra necesaria (379)

Población	n=Muestra	%
48	19	5%
215	76	20%
24522	284	75%
24785	379	100%

Habiendo tomado en consideración las sugerencias vertidas por algunos expertos en investigación científica como por ejemplo el Dr. José Tamayo Calderón, el Dr. Sixto Padilla Benites, etc. en el sentido de involucrar en este caso a funcionarios, trabajadores y usuarios en las encuestas, hemos creído por conveniente distribuir las 379 muestras de la siguiente manera: un 5% (19 muestras) dirigidos a los funcionarios de la DRELPE, otro 20% (76 muestras) dirigidas a los trabajadores de la DRELPE y el 75% restante (284 muestras) dirigidas a los usuarios de la DRELPE.

3.3 Técnicas de recolección de datos

- a) **La técnica** de recolección de datos que se utilizaron, el cuestionario.
- b) **El instrumento** utilizado la encuesta, permitió aplicar a cada participante en el estudio. En el anexo se adjunta el instrumento para la recolección de datos.
- c) Los procedimientos de recolección se plantearon así:
 - **Autorización** de la administración de la Dirección Regional de Educación Lima Provincias, válido para ésta investigación
 - **Tiempo de recojo**, según el cronograma de actividades previsto entre Agosto del año 2012 y Julio del año 2013.

3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

- Se realizó con SPSS en su última versión
- Con los procesos seguidos durante el estudio:

A cada segmento informante se le aplicó el cuestionario para recolectar información por ejemplo sobre:

- Datos con relación al servicio brindado.
- Datos con relación a la calidad de servicio percibido.
- Datos con relación al clima organizacional.
- Datos con relación a las relaciones humanas.
- Datos con relación al trato.
- Datos con relación a la cultura organizacional compartido por los funcionarios y trabajadores percibida por los usuarios.

- **Capacitación** del personal en la intervención del proyecto.
- **Supervisión y monitoreo** para asegurar el plan de recolección y para garantizar la validez y confiabilidad del cuestionario.
- **Coordinación interna:**
 - Con los funcionarios pertinentes.
 - Con el personal que interviene en la investigación.



CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

- ANÁLISIS DESCRIPTIVO POR DIMENSIONES Y VARIABLES

A) Sobre resultados de las encuestas a los funcionarios

Tabla N° 1

INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SOBRE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN LA DRELP.

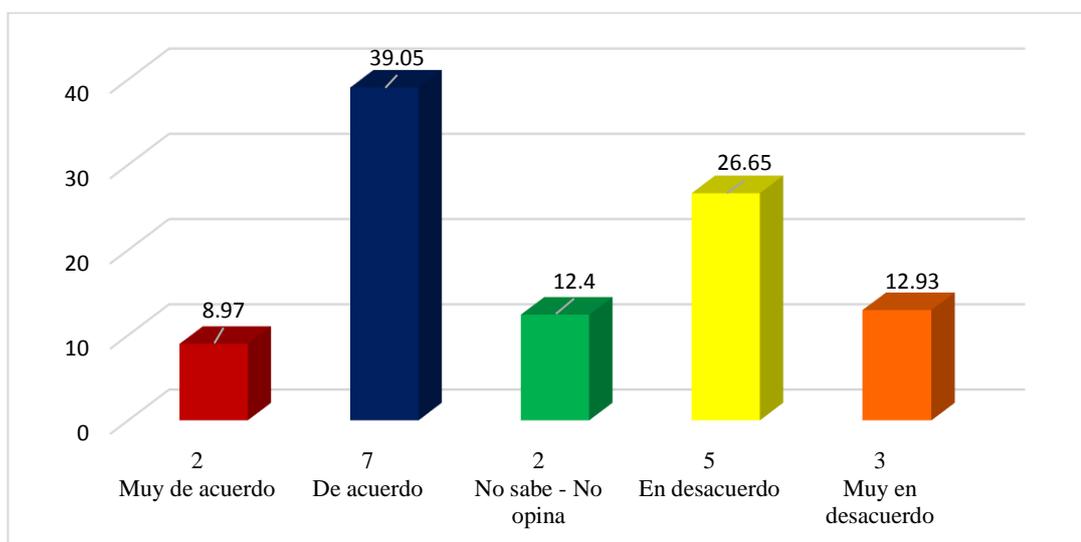
GRADO DE ACEPTACIÓN (Categoría)	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy de acuerdo	2	8,97%
De acuerdo	7	39,05%
No sabe – No opina	2	12,40%
En desacuerdo	5	26,65%
Muy en desacuerdo	3	12,93%
TOTAL	19	100,00%

FUENTE: El autor

Para una mejor apreciación y comparación se presenta la figura siguiente:

Figura N° 1

INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SOBRE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN LA DRELP.



Al someter al análisis la variable clima organizacional y su influencia sobre la calidad de los servicios en la Dirección Regional de Educación de Lima Provincias, un 8.97% de los funcionarios encuestados manifestaron estar muy de acuerdo, un 39.05% de funcionarios encuestados manifestaron estar de acuerdo, un 12.40% no sabe ni opina, otro 26.65% de funcionarios encuestados manifestaron estar en desacuerdo y finalmente un 12.93% de los funcionarios encuestados manifestaron estar muy en desacuerdo de la influencia del clima organizacional sobre la calidad de los servicios en la DRELP.

A) Sobre resultados de las encuestas a los funcionarios

Tabla N° 2

INFLUENCIA DE LA ACTITUD SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL

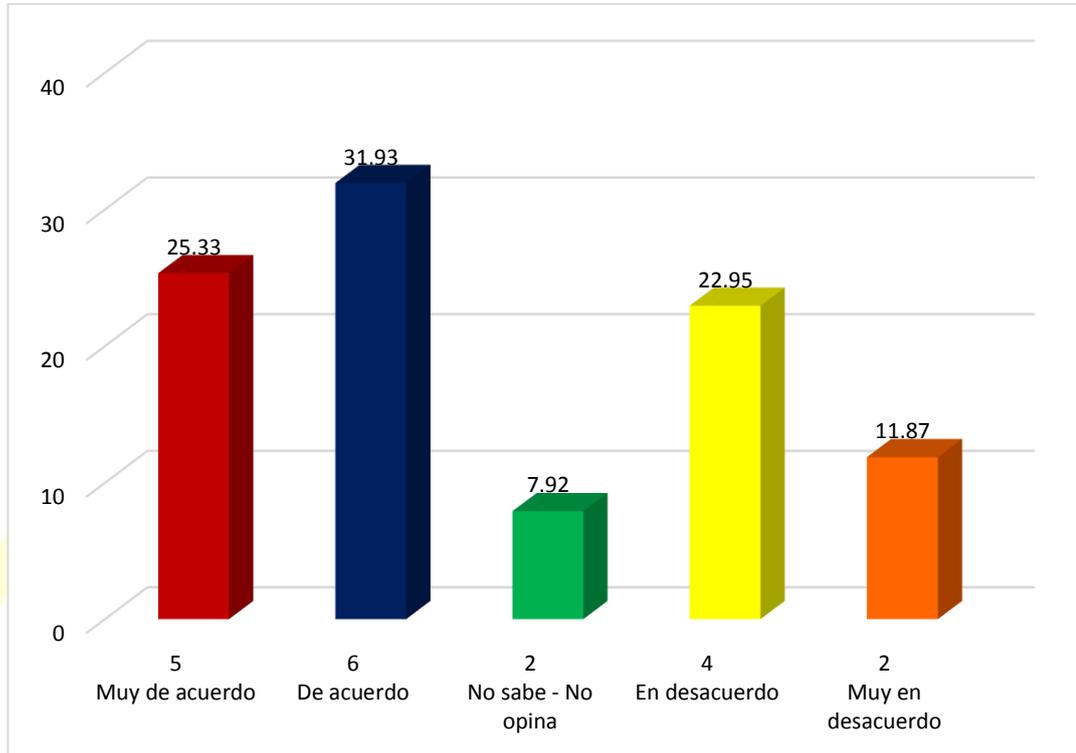
GRADO DE ACEPTACIÓN (Categoría)	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy de acuerdo	5	25.33%
De acuerdo	6	31.93%
No sabe – No opina	2	7.92%
En desacuerdo	4	22.95%
Muy en desacuerdo	2	11.87%
TOTAL	19	100,00%

FUENTE: El autor

Para efecto de una mejor apreciación y comparación se presenta la figura siguiente:

Figura N° 2

INFLUENCIA DE LA ACTITUD SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL



Al someter al análisis la variable actitud y su influencia sobre el desempeño laboral de los empleados de la DRELPA, un 25.33% de los funcionarios encuestados manifestaron estar muy de acuerdo, un 31.93% de los funcionarios encuestados manifestaron estar de acuerdo, otro 7.92% funcionarios encuestados no sabe ni opina al respecto, un 22.95% de funcionarios encuestados manifestaron estar en desacuerdo y finalmente un 11.87% de funcionarios encuestados manifestaron estar muy en desacuerdo en que la actitud influye en el desempeño laboral de los empleados de la DRELPA.

B) Sobre resultados de las encuestas a los trabajadores

Tabla N° 3

INFLUENCIA DEL TIPO DE LIDERAZGO EN LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES

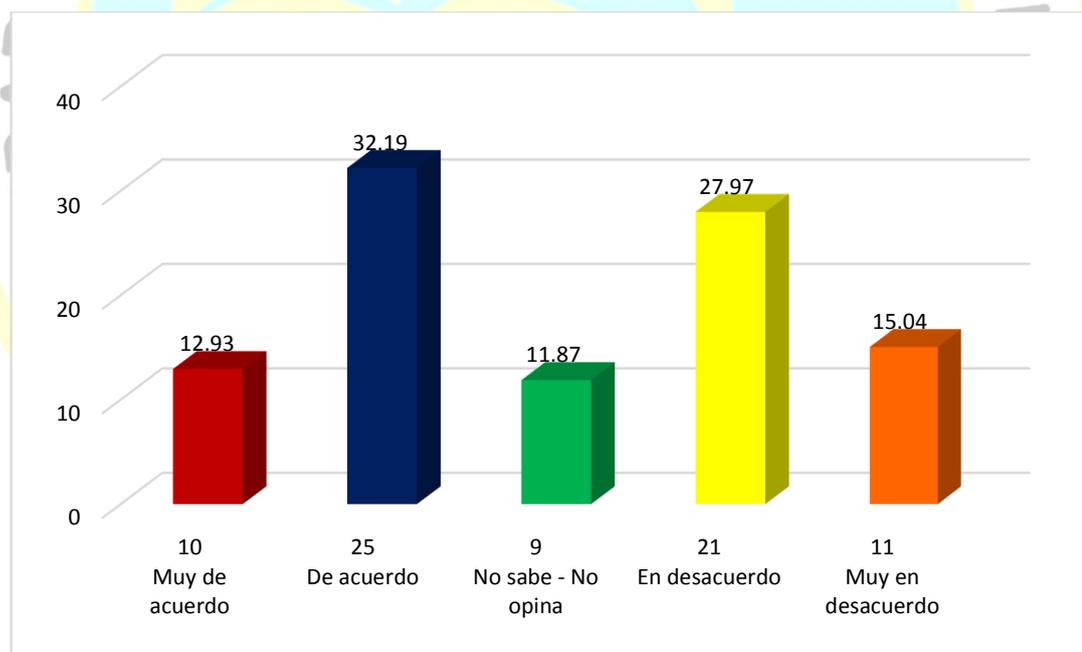
GRADO DE ACEPTACIÓN (Categoría)	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy de acuerdo	10	12.93%
De acuerdo	25	32.19%
No sabe – No opina	9	11.87%
En desacuerdo	21	27.97%
Muy en desacuerdo	11	15.04%
TOTAL	76	100,00%

FUENTE: El autor

Para efecto de una mejor apreciación y comparación se presenta la figura siguiente:

Figura N° 3

INFLUENCIA DEL TIPO DE LIDERAZGO EN LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES



Al someter al análisis la variable tipo de liderazgo y su influencia en la motivación de los trabajadores en la DRELP, un 12.93% de los trabajadores encuestados manifestaron estar muy de acuerdo, un 32.19% de trabajadores encuestados manifestaron estar de acuerdo, otro 11.87% de trabajadores encuestados no sabe ni

opina, un 27.97% de trabajadores encuestados manifestaron estar en desacuerdo y finalmente un 15.04% de trabajadores encuestados manifestaron estar muy en desacuerdo en que el tipo de liderazgo influye sobre la motivación de los trabajadores.

B) Sobre resultados de las encuestas a los trabajadores

Tabla N° 4

INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL SOBRE EL COMPORTAMIENTO LABORAL

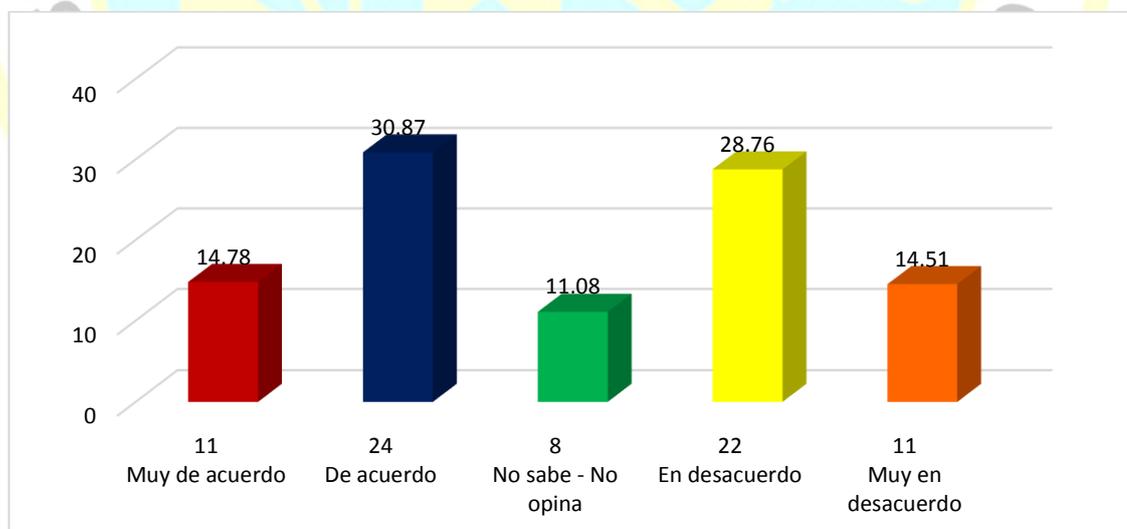
GRADO DE ACEPTACIÓN (Categoría)	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy de acuerdo	11	14.78%
De acuerdo	24	30.87%
No sabe – No opina	8	11.08%
En desacuerdo	22	28.76%
Muy en desacuerdo	11	14.51%
TOTAL	76	100,00%

FUENTE: El autor

Para efecto de una mejor apreciación y comparación se presenta la figura siguiente:

Figura N° 4

INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL SOBRE EL COMPORTAMIENTO LABORAL



Al someter al análisis la variable Cultura Organizacional y su influencia sobre el comportamiento laboral en la DRELP, un 14.87% de los trabajadores encuestados al

respecto manifestaron estar muy de acuerdo, un 30.87% de trabajadores encuestados no sabe ni opina al respecto, un 28.76% de trabajadores encuestados manifestaron estar en desacuerdo y finalmente un 14.51% de los trabajadores encuestados manifestaron estar muy en desacuerdo en que la cultura organizacional influye en el comportamiento laboral en la DRELP.

C) Sobre resultados de las encuestas a los usuarios

Tabla N° 5

INFLUENCIA DE LA CAPACITACIÓN PERMANENTE SOBRE LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN A LOS USUARIOS

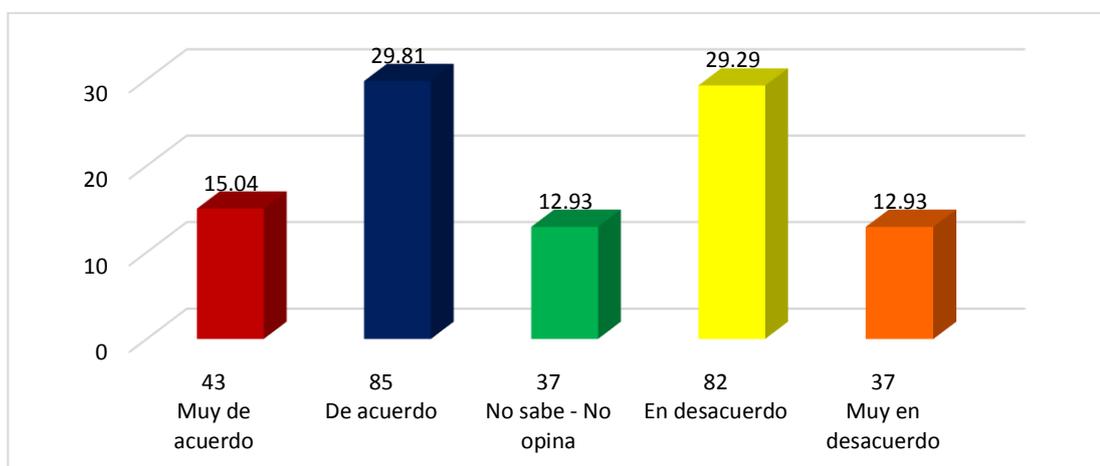
GRADO DE ACEPTACIÓN (Categoría)	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy de acuerdo	43	15.04%
De acuerdo	85	29.81%
No sabe – No opina	37	12.93%
En desacuerdo	82	29.29%
Muy en desacuerdo	37	12.93%
TOTAL	284	100,00%

FUENTE: El autor

Para efecto de una mejor apreciación y comparación se presenta la figura siguiente:

Figura N° 5

INFLUENCIA DE LA CAPACITACIÓN PERMANENTE SOBRE LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN A LOS USUARIOS



Al someter al análisis la variable Capacitación Permanente y su influencia sobre la calidad de atención a los usuarios en la DRELP, un 15.04% de usuarios encuestados manifestaron estar muy de acuerdo, un 29.81% de usuarios encuestados manifestaron estar de acuerdo, otro 12.93% de usuarios encuestados no sabe ni opina al respecto, un 29.29% de usuarios encuestados manifestaron estar en desacuerdo y finalmente un 12.93% de usuarios encuestados manifestaron estar muy en desacuerdo en que la capacitación permanente influye sobre la calidad de atención a los usuarios en la DRELP.

C) Sobre resultados de las encuestas a los usuarios

Tabla N° 6

INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN SOBRE EL CLIMA LABORAL

GRADO DE ACEPTACIÓN (Categoría)	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy de acuerdo	44	15.30%
De acuerdo	99	34.83%
No sabe – No opina	29	10.29%
En desacuerdo	77	27.18%
Muy en desacuerdo	35	12.40%
TOTAL	284	100,00%

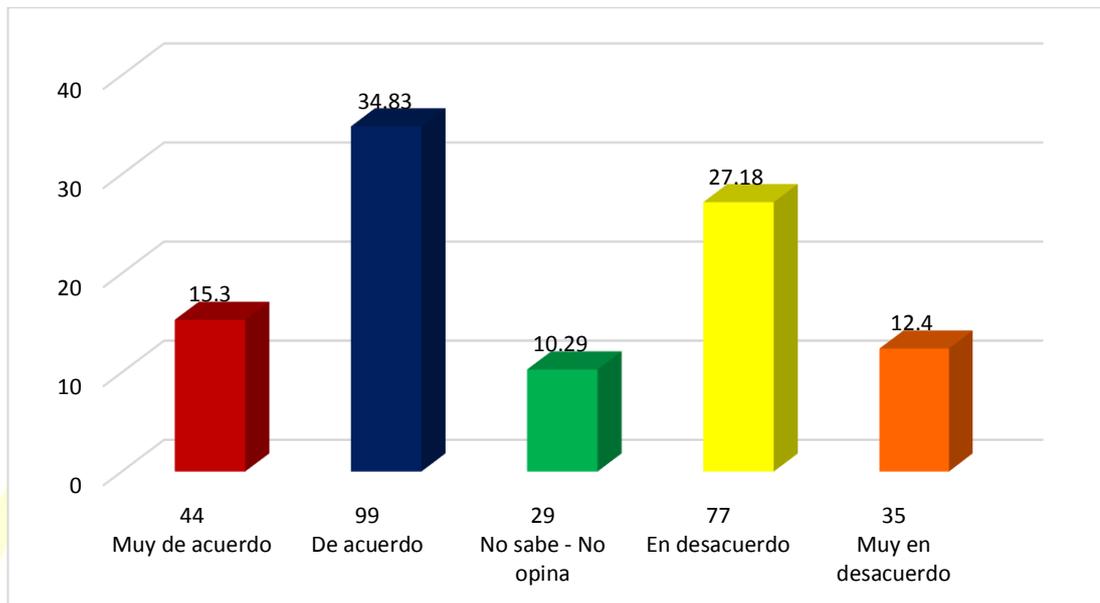
FUENTE: El autor

Para efecto de una mejor apreciación y comparación se presenta la figura siguiente:

FIGURA N° 6

Figura N° 6

INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN SOBRE EL CLIMA LABORAL



Al someter al análisis la variable Comunicación y su influencia sobre el clima laboral en la DREL P; un 15.30% de usuarios encuestados manifestaron estar muy de acuerdo, un 34.83% de usuarios encuestados manifestaron estar de acuerdo, otro 10.29% de usuarios encuestados no sabe ni opina al respecto, un 27.18% de usuarios encuestados manifestaron estar en desacuerdo en que la comunicación influye sobre el clima laboral en la DREL P y finalmente un 12.40% de usuarios encuestados manifestaron estar muy en desacuerdo al respecto.

C) Sobre resultados de las encuestas a los usuarios

Tabla N° 7

INFLUENCIA DE LOS FUNCIONARIOS EN EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

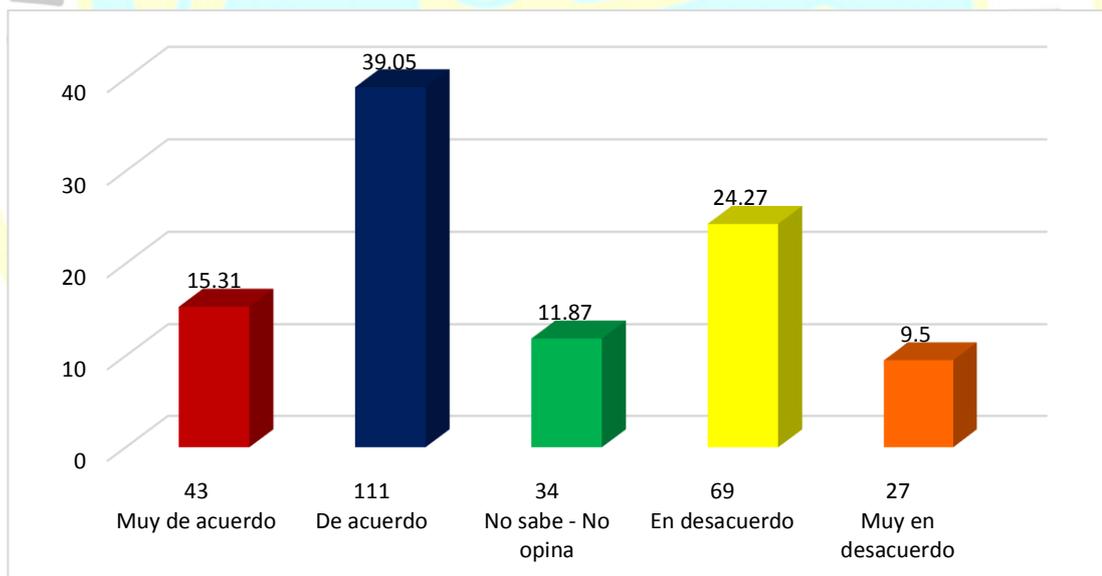
GRADO DE ACEPTACIÓN (Categoría)	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy de acuerdo	43	15.31%
De acuerdo	111	39.05%
No sabe – No opina	34	11.87%
En desacuerdo	69	24.27%
Muy en desacuerdo	27	9.50%
TOTAL	284	100,00%

FUENTE: El autor

Para efecto de una mejor apreciación y comparación se presenta la figura siguiente:

Figura N° 7

INFLUENCIA DE LOS FUNCIONARIOS EN EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL



Al someter al análisis la variable Influencia de los Funcionarios en el reclutamiento de personal en la DRELP, un 15.31% de usuarios encuestados manifestaron estar muy de acuerdo, un 39.05% de usuarios encuestados manifestaron estar de acuerdo, otro 11.87% de usuarios encuestados manifestaron no sabe ni opina al respecto, un 24,27%

de usuarios encuestados manifestaron estar en desacuerdo y finalmente un 9.50% de usuarios encuestados manifestaron estar muy en desacuerdo sobre el particular.

4.2 Contrastación de hipótesis

A) SOBRE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A LOS FUNCIONARIOS

PRUEBA ESPECÍFICA N° 1

Hipótesis Alternativa Ha: El clima organizacional se relaciona significativamente con la calidad de los servicios en la DRELP.

Hipótesis Nula Ho: El clima organizacional no se relaciona significativamente con la calidad de los servicios en la DRELP.

Tabla N° 8

Tabla de contingencia: Clima organizacional * Calidad de los servicios en la DRELP

ACTITUD	OPINIÓN	CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN LA DRELP		TOTAL
	Muy de acuerdo – De acuerdo	2 22.22%	7 77.78%	9 100.0%
	Muy en desacuerdo – En desacuerdo	3 37.5%	5 62.50%	8 100.0%
	No sabe – No opina	1 50.0%	1 50.0%	2 100.0%
	TOTAL	6 31.58%	13 68.42%	19 100.0%

Fuente: El autor

Interpretación:

- De los 9 funcionarios encuestados que opinaron favorablemente un 22.22% manifestaron estar muy de acuerdo en que el clima organizacional influye en la calidad de los servicios en la DRELP y un 77.78% manifestaron estar de acuerdo al respecto.

- De los 8 funcionarios encuestados que opinaron en forma desfavorable un 37.50% manifestaron estar muy en desacuerdo en que el clima organizacional influye en la calidad de los servicios en la DRELP y un 62.50%, manifestaron estar en desacuerdo al respecto.
- De los 2 funcionarios encuestados indecisos un 50.0% no saben y un 50.0% no opinan al respecto.

Tabla N° 9

PRUEBA ESTADÍSTICA NO PARAMÉTRICA

CHI – CUADRADO AL 0.05%

	VALOR	GRADOS DE LIBERTAD	X ² TABLA
Chi-cuadrado(x ²)	17.81	2	0.0001
Casos válidos	379		

Fuente: El autor

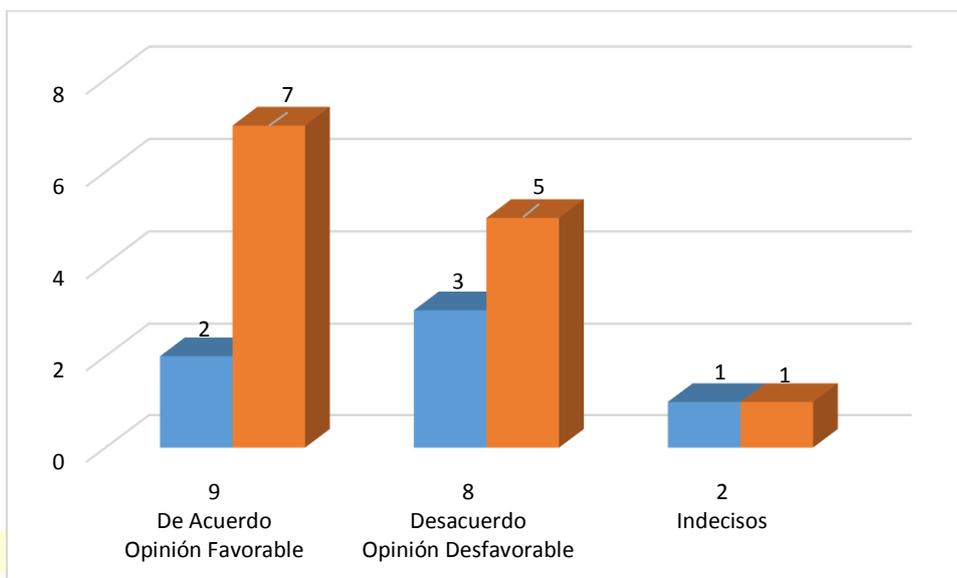
Dado que el valor de $x^2 = 17.81 > x^2 \text{ tabla} = 0.0001$ la hipótesis nula se rechaza.

Por lo tanto se infiere que existe suficiente evidencia estadística para decir que el clima organizacional se relaciona significativamente con la calidad de los servicios en la DRELP.

Para mejor apreciación y comparación se presenta la figura siguiente:

Figura N° 8

Clima organizacional * Calidad de los servicios en la DREL P



A) Sobre Resultados de las Encuestas a los Funcionarios

HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 2

Hipótesis Alternativa Ha: La Actitud se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores en la DREL P.

Hipótesis Nula Ho: La Actitud no se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores en la DREL P.

Tabla N° 10

Tabla de contingencia: Actitud * Desempeño Laboral

OPINIÓN	CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN LA DRELP		TOTAL	
ACTITUD	Muy de acuerdo – De acuerdo	3 45.45%	6 54.55%	11 100.0%
	Muy en desacuerdo – En desacuerdo	2 33.33%	4 66.67%	6 100.0%
	No sabe – No opina	1 50.0%	1 50.0%	2 100.0%
	TOTAL	8 42.10%	11 57.90%	19 100.0%

Fuente: El autor

Interpretación:

- De los 11 funcionarios encuestados que respondieron un 45.45% manifestaron estar muy de acuerdo en que la actitud influye en EL desempeño laboral de la DRELP y un 54.55% opinaron estar de acuerdo al respecto.
- De los 6 funcionarios encuestados que opinaron en forma desfavorable un 33.33% dijeron estar muy en desacuerdo en que la actitud influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la DRELP mientras que un 66.67%, dijeron estar en desacuerdo al respecto.
- De los 2 funcionarios encuestados indecisos un 50.0% no saben y un 50.0% no opinan al respecto.

Tabla N° 11

PRUEBA ESTADÍSTICA NO PARAMÉTRICA

PRUEBA DE CHI – CUADRADO AL 0.05%

	VALOR	GRADOS DE LIBERTAD	X ² TABLA
Chi-cuadrado(x ²)	2.99	2	0.28
Casos válidos	379		

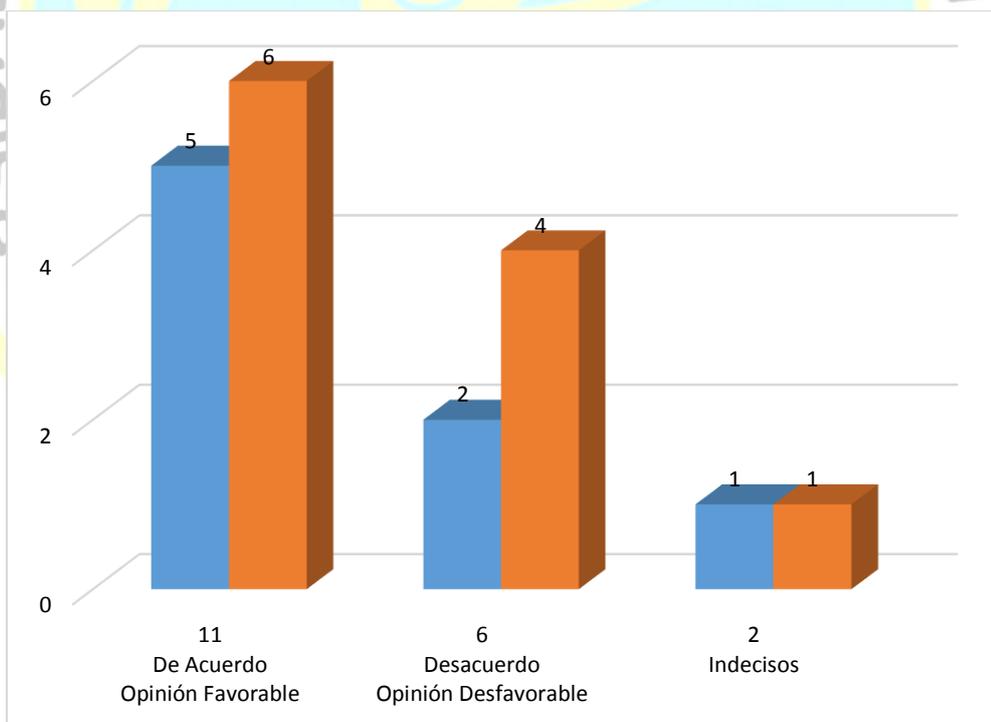
Fuente: El autor

Dado que el valor de $x^2 = 2.99 > x^2 \text{ tabla} = 0.28$ la hipótesis nula se rechaza. Por lo tanto se infiere que existe suficiente evidencia estadística para decir que la actitud se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la DRELP.

Para mejor apreciación y comparación se presenta la figura siguiente:

Figura N° 9

Actitud * Desempeño Laboral



B) Sobre Resultados de las Encuestas a los Trabajadores

HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 3

Hipótesis Alternativa Ha: El tipo de liderazgo se relaciona significativamente con la motivación de los trabajadores en la DREL P.

Hipótesis Nula Ho: El tipo de liderazgo no se relaciona significativamente con la motivación de los trabajadores en la DREL P.

Tabla N° 12

Tabla de contingencia: Tipo de Liderazgo * Motivación de los Trabajadores

		CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN LA DREL P		TOTAL
OPINIÓN				
TIPO DE LIDERAZGO	Muy de acuerdo – De acuerdo	10 28.57%	25 71.43%	35 100.0%
	Muy en desacuerdo – En desacuerdo	11 34.38%	21 65.62%	32 100.0%
	No sabe – No opina	3 33.33%	6 66.67%	9 100.0%
TOTAL		24 31.58%	52 68.42%	76 100.0%

Fuente: El autor

Interpretación:

- De los 38 trabajadores encuestados que opinan favorablemente un 28.57% manifestaron estar muy de acuerdo en que el tipo de liderazgo influye en la motivación de los trabajadores de la DREL P y un 71.43% opinaron estar de acuerdo al respecto.
- De los 3 trabajadores encuestados que opinaron en forma desfavorable un 71.43% manifestaron estar muy en desacuerdo en que el liderazgo influye en la motivación de los trabajadores de la DREL P y un 65.62%, dijeron manifestaron estar en desacuerdo sobre el particular.

- De los 9 trabajadores indecisos un 33.33% no sabe y un 66.67% no opina al respecto.

Tabla N° 13

PRUEBA ESTADÍSTICA NO PARAMÉTRICA

PRUEBA DE CHI – CUADRADO AL 0.05%

	VALOR	GRADOS DE LIBERTAD	X ² TABLA
Chi-cuadrado(x ²)	4.19	2	0.12
Casos válidos	379		

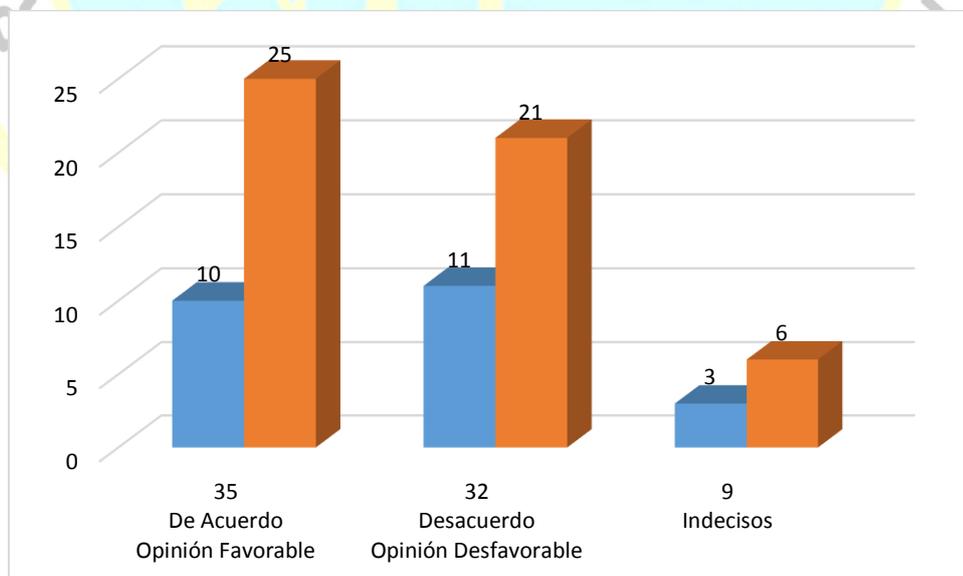
Fuente: El autor

Dado que el valor de $x^2 = 4.19 > x^2 \text{ tabla} = 0.12$ la hipótesis nula se rechaza. Por lo tanto se infiere que existe suficiente evidencia estadística para decir que el tipo de liderazgo se relaciona significativamente con la motivación de los trabajadores en la DREL P.

Para mejor apreciación y comparación se presenta la figura siguiente:

Figura N° 10

Tipo de Liderazgo * Motivación de los Trabajadores



B) Sobre Resultados de las Encuestas a los Trabajadores

HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 4

Hipótesis Alternativa Ha: La cultura organizacional se relaciona significativamente con el comportamiento laboral de los trabajadores en la DRELP.

Hipótesis Nula Ho: La cultura organizacional no se relaciona significativamente con el comportamiento laboral de los trabajadores en la DRELP.

Tabla N° 14

Tabla de contingencia: Cultura Organizacional * Comportamiento laboral

	OPINIÓN	CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN LA DRELP		TOTAL
CULTURA ORGANIZACIONAL	Muy de acuerdo – De acuerdo	11 31.43%	24 68.57%	35 100.0%
	Muy en desacuerdo – En desacuerdo	11 33.33%	22 66.67%	33 100.0%
	No sabe – No opina	3 37.50%	5 62.50%	8 100.0%
	TOTAL	25 32.90%	51 67.10%	76 100.0%

Fuente: El autor

Interpretación:

- De los 35 trabajadores encuestados que opinan favorablemente un 31.43% manifestaron estar muy de acuerdo en que la cultura organizacional influye en el comportamiento laboral en la DRELP y un 68.37% manifestaron estar de acuerdo al respecto.
- De los 33 trabajadores encuestados que opinaron en forma desfavorable un 33.33% manifestaron estar muy en desacuerdo en que la cultura organizacional influye en el comportamiento laboral y un 66.67% manifestaron estar en desacuerdo al respecto.

- De los 8 trabajadores indecisos un 37.50% no sabe y un 62.50% no opina al respecto.

Tabla N° 15

PRUEBA ESTADÍSTICA NO PARAMÉTRICA

PRUEBA DE CHI – CUADRADO AL 0.05%

	VALOR	GRADOS DE LIBERTAD	X ² TABLA
Chi-cuadrado(x ²)	0.81	2	0.67
Casos válidos	379		

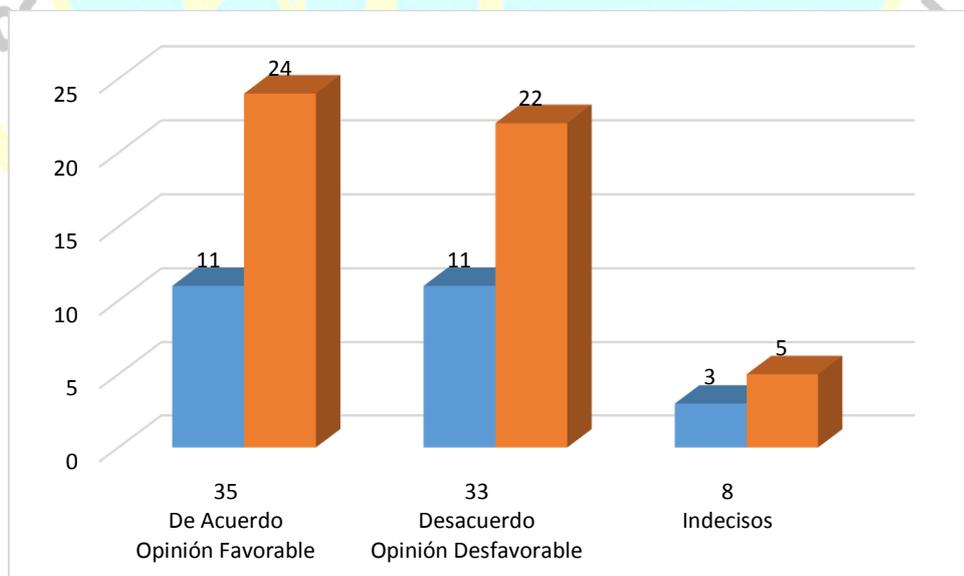
Fuente: El autor

Dado que el valor de $x^2 = 0.81 > x^2 \text{ tabla} = 0.67$ la hipótesis nula se rechaza. Por lo tanto se infiere que existe suficiente evidencia estadística para decir que la cultura organizacional se relaciona significativamente con el comportamiento laboral de los trabajadores en la DRELP.

Para mejor apreciación y comparación se presenta la figura siguiente:

Figura N° 11

Cultura Organizacional * Comportamiento laboral



C) Sobre Resultados de las Encuestas a los usuarios

HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 5

Hipótesis Alternativa Ha: La capacitación permanente se relaciona significativamente con la calidad de atención a los usuarios en la DRELP.

Hipótesis Nula Ho: La capacitación permanente no se relaciona significativamente con la calidad de atención a los usuarios en la DRELP.

Tabla N° 16

Tabla de contingencia: Capacitación Permanente * Calidad de atención a los usuarios.

	OPINIÓN	CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN LA DRELP		TOTAL
CAPACITACIÓN PERMANENTE	Muy de acuerdo – De acuerdo	43 33.59%	85 66.41%	128 100.0%
	Muy en desacuerdo – En desacuerdo	37 31.09%	82 68.91%	119 100.0%
	No sabe – No opina	16 43.24%	21 56.76%	37 100.0%
	TOTAL	96 33.80%	188 66.20%	284 100.0%

Fuente: El autor

Interpretación:

- De los 128 usuarios encuestados que opinan favorablemente un 33.39% manifestaron estar muy de acuerdo en que la capacitación permanente influye en la calidad de atención a los usuarios en la DRELP y un 66.41% manifestaron estar de acuerdo al respecto.
- De los 119 usuarios encuestados que opinaron en forma desfavorable un 31.09% manifestaron estar muy en desacuerdo en que la capacitación permanente influye en la calidad de atención de los usuarios en la DRELP y un 68.91% dijeron estar en desacuerdo al respecto.
- De los 37 usuarios indecisos un 33.80% no sabe y un 66.20% no opina al respecto.

Tabla N° 17

PRUEBA ESTADÍSTICA NO PARAMÉTRICA

PRUEBA DE CHI – CUADRADO AL 0.05%

	VALOR	GRADOS DE LIBERTAD	X ² TABLA
Chi-cuadrado(x ²)	18.27	2	0.001
Casos válidos	379		

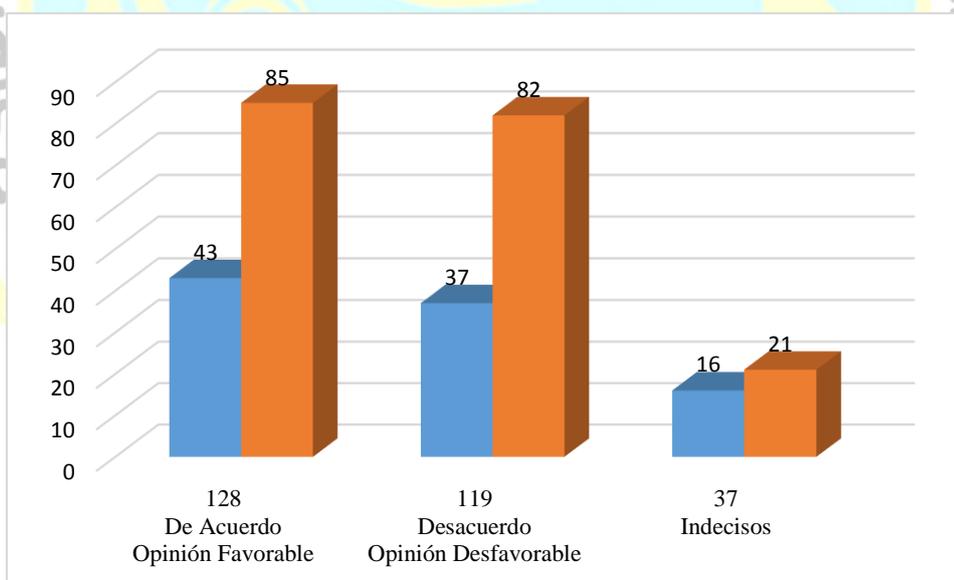
Fuente: El autor

Dado que el valor de $x^2 = 18.27 > x^2 \text{ tabla} = 0.001$ la hipótesis nula se rechaza. Por lo tanto se infiere que existe suficiente evidencia estadística para decir que la capacitación permanente se relaciona significativamente con la calidad de atención a los usuarios en la DREL P.

Para mejor apreciación y comparación se presenta la figura siguiente:

Figura N° 12

Capacitación Permanente * Calidad de atención a los usuarios



C) Sobre Resultados de las Encuestas a los usuarios

HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 6

Hipótesis Alternativa Ha: La comunicación se relaciona significativamente con el clima laboral de los usuarios en la DRELP.

Hipótesis Nula Ho: La comunicación no se relaciona significativamente con el clima laboral de los usuarios en la DRELP.

Tabla N° 18

Tabla de contingencia: Comunicación * Clima Laboral

COMUNICACIÓN	OPINIÓN	CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN LA DRELP		TOTAL
	Muy de acuerdo – De acuerdo	44 30.77%	99 69.23%	143 100.0%
	Muy en desacuerdo – En desacuerdo	35 31.25%	77 68.75%	112 100.0%
	No sabe – No opina	13 44.83%	16 55.17%	29 100.0%
	TOTAL	92 32.39%	192 67.61%	284 100.0%

Fuente: El autor

Interpretación:

- De los 143 usuarios encuestados que opinan favorablemente un 30.77% manifestaron estar muy de acuerdo en que la comunicación influye en el clima laboral y un 69.23% manifestaron estar de acuerdo al respecto.
- De los 112 usuarios encuestados que opinaron en forma desfavorable un 31.25% manifestaron estar muy en desacuerdo en que la comunicación influye en el clima laboral de los usuarios en la DRELP y un 68.75% manifestaron estar en desacuerdo.

- De los 29 usuarios encuestados indecisos un 44.83% no sabe y el otro 55.17% no opina.

Tabla N° 19

PRUEBA ESTADÍSTICA NO PARAMÉTRICA

PRUEBA DE CHI – CUADRADO AL 0.05%

	VALOR	GRADOS DE LIBERTAD	X ² TABLA
Chi-cuadrado(x ²)	3.70	2	0.16
Casos válidos	379		

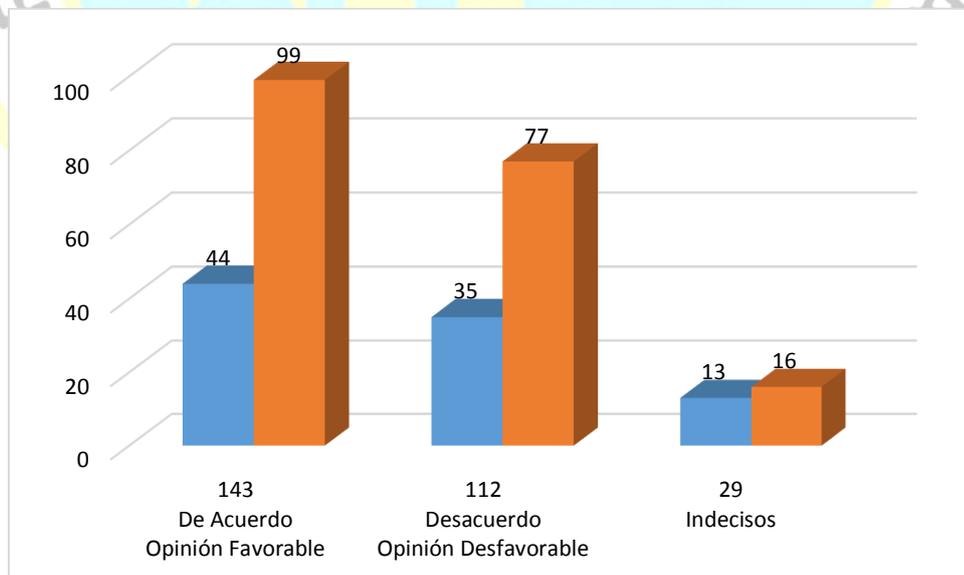
Fuente: El autor

Dado que el valor de $x^2 = 3.70 > x^2 \text{ tabla} = 0.16$ la hipótesis nula se rechaza. Por lo tanto se infiere que existe suficiente evidencia estadística para decir que la comunicación se relaciona significativamente con el clima laboral en la DREL P.

Para mejor apreciación y comparación se presenta la figura siguiente:

Figura N° 13

Comunicación * Clima Laboral



C) Sobre Resultados de las Encuestas a los usuarios

HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 7

Hipótesis Alternativa Ha: La influencia de los funcionarios se relaciona significativamente con el reclutamiento de personal en la DREL P.

Hipótesis Nula Ho: La influencia de los usuarios no se relaciona significativamente con el reclutamiento de personal en la DREL P.

Tabla N° 20

Tabla de contingencia: Influencia de los funcionarios * Reclutamiento de Personal

OPINIÓN	CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN LA DREL P		TOTAL	
INFLUENCIA DE LOS FUNCIONARIOS	Muy de acuerdo – De acuerdo	43 27.92%	111 72.08%	154 100.0%
	Muy en desacuerdo – En desacuerdo	27 26.21%	69 73.99%	103 100.0%
	No sabe – No opina	15 44.12%	19 55.82%	34 100.0%
TOTAL		85 29.93%	199 70.07%	284 100.0%

Fuente: El autor

Interpretación:

- De los 154 usuarios encuestados que opinan favorablemente un 27.92 % manifestaron estar muy de acuerdo en la influencia de los funcionarios en el reclutamiento de personal de la DREL P y un 72.08% manifestaron estar de acuerdo al respecto.
- De los 103 usuarios encuestados que opinaron en forma desfavorable un 26.21% manifestaron estar muy en desacuerdo en la influencia de los funcionarios en el reclutamiento de personal de la DREL P y un 73.79% manifestaron estar de acuerdo al respecto.

- De los 34 usuarios encuestados indecisos un 44.12% no sabe y un 55.82% no opina al respecto.

Tabla N° 21

PRUEBA ESTADÍSTICA NO PARAMÉTRICA

PRUEBA DE CHI – CUADRADO AL 0.05%

	VALOR	GRADOS DE LIBERTAD	X ² TABLA
Chi-cuadrado(x ²)	46.42	2	0.000
Casos válidos	379		

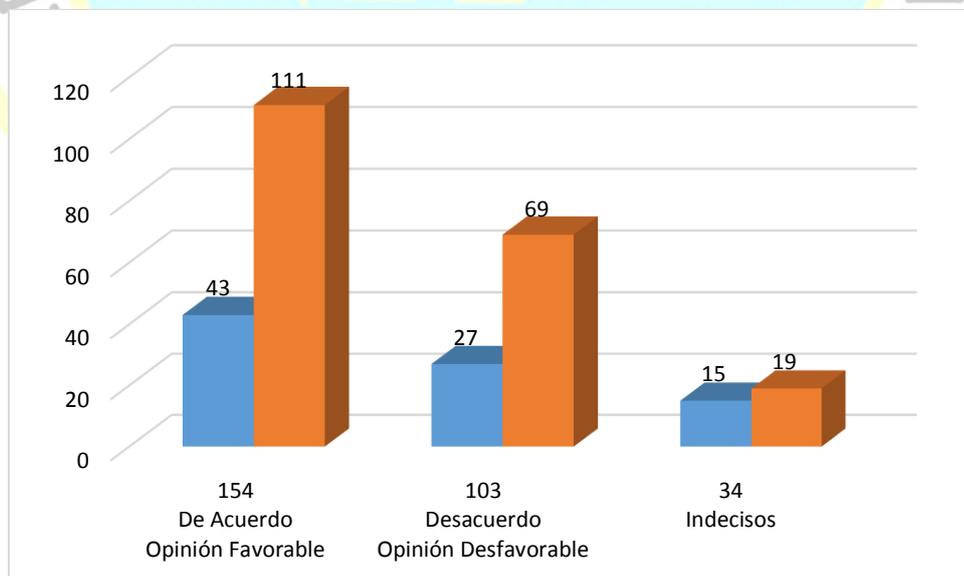
Fuente: El autor

Dado que el valor de $x^2 = 46.42 > x^2 \text{ tabla} = 0.000$ la hipótesis nula se rechaza. Por lo tanto se infiere que existe suficiente evidencia estadística para decir que la influencia de los funcionarios se relaciona significativamente con el reclutamiento del personal de la DREL P.

Para mejor apreciación y comparación se presenta la figura siguiente:

Figura N° 14

Influencia de los funcionarios * Reclutamiento de Personal



CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 Discusión de resultados

A).- Análisis crítico sobre resultados de las encuestas a los funcionarios.

1. Con la primera pregunta quisimos indagar la información del clima organizacional sobre la calidad de los servicios en la DRELPE. De los 19 funcionarios encuestados al respecto un 8.97% manifestaron estar muy de acuerdo, otro 12,40% no sabe, ni opina, un 26.65% de funcionarios encuestados manifestaron estar en desacuerdo y finalmente un 12.93% de funcionarios encuestados manifestaron estar muy desacuerdo en que el Clima Organizacional influye en la calidad de los servicios en la DRELPE (tabla N° 1).

Son muchas las organizaciones que pese a los innumerables cambios del entorno global y las nuevas tendencias modernas de gestión gerencial, aún permanecen inertes, displicentes e incapaces de concebir la necesidad de adoptar una nueva filosofía de trabajo que pueda llevarlas al éxito y crecimiento sostenido en su desarrollo. Es necesario precisar que en esta óptica existen organizaciones que inspiran su desarrollo y productividad en la búsqueda permanente de satisfacción de sus usuarios y de mantenerse competitivas en el mercado en el que se desenvuelven; otras organizaciones por el contrario basan en principio su ventaja competitiva en la búsqueda de rentabilidad, costos y utilidades, existen otras organizaciones que trabajan sin planeamiento y visión de futuro, resistentes al

cambio sin programa de desarrollo a largo plazo, con un paradigma perdedor y con la única esperanza de no verse desplazadas por otras, depositando su confianza en la suerte.

Si hacemos un análisis cualitativo veremos que en el primer caso, es poco o nulo el esfuerzo de poder satisfacer al cliente externo, si antes no se ha logrado integrar a sus colaboradores como principal activo y ventaja competitiva, en el segundo caso diremos que el éxito organizacional no se logrará con rentabilidad si antes no han logrado buena calidad y buen servicio como valor agregado, y su a esto agregamos una inadecuada política de gestión de personal, creemos que la rentabilidad es el resultado de haber obtenido posicionamiento en el mercado a través de calidad de servicio, credibilidad y confianza en el público y los usuarios. En el tercer caso estamos frente a una organización tradicional y disfuncional que no posee siquiera direccionalidad, sentido de orientación, no sabe lo que quiere, se mueve por inercia, y su supervivencia en el mercado será nula a corto plazo.

Entonces preguntamos, ¿Qué tiene que hacer una organización de Educación para su éxito y asegurar un buen nivel de competencia?

Diremos que en principio será necesario reunir los siguientes requisitos entre otros aspectos importantes

- Nivel gerencial capaz de trabajar con un liderazgo participativo y con un plan de desarrollo inspirado en el corto, mediano y largo plazo.
- Visión y misión compartida por todos sus colaboradores del sector de educación.

- Un clima organizacional favorable para generar “calidad de vida” en el trabajo.
- Focalización de energías en el “Saber Hacer” en cada vez mejor el servicio.
- Filosofía de trabajo en equipo inspirado en un “Servicio de calidad en Educación”, dirigido a la comunidad.
- Políticas de personal integradas y orientadas al desarrollo organizacional e individual, técnico científico y humano de su principal activo.

2.- En la segunda pregunta quisimos indagar la influencia de la actitud sobre el desempeño laboral en la DRELP, al respecto un 25.33% de funcionarios encuestados manifestaron estar muy de acuerdo, un 31.93% de funcionarios encuestados manifestaron estar de acuerdo, un 7.92% de funcionarios encuestados no sabe no opina, un 22.95% de funcionarios encuestados manifestaron estar en desacuerdo y finalmente un 11.87% de funcionarios encuestados manifestaron estar muy en desacuerdo en que la actitud influye sobre el desempeño laboral (Tabla N° 2).

El término actitud en el lenguaje coloquial a menudo denota una actitud negativa. De manera más correcta, una actitud es una predisposición a reaccionar que influye en la manera en que cada persona responde a otras, a una cosa, una idea o una situación. Las actitudes son parte importante del desempeño laboral, porque están ligadas con la percepción, el aprendizaje y la motivación.

Las actitudes son complejas y tienen tres componentes. El componente cognitivo se refiere al conocimiento o creencias intelectuales que un individuo podría tener sobre un objeto (idea, persona, cosa o situación). Un investigador de mercados podría haber acumulado mucha información de hechos estadísticos, como procedimientos de muestreo y software para correr los datos. En consecuencia, el investigador podría tener una actitud positiva hacia las estadísticas.

El componente afectivo o sentimiento se refiere a la emoción ligada a un objeto o tarea. Al investigador de mercados mencionado podría agradecerle básicamente el análisis estadístico por algunas experiencias agradables en la universidad relacionadas con la estadística. El componente conductual se refiere a la forma en que actúa una persona.

El investigador de mercados podría considerar útiles los métodos estadísticos o destacarlos en sus informes.

Los aspectos cognitivos, afectivos y conductuales de las actitudes están interrelacionados. Un cambio en uno de los componentes dará como resultado un cambio en otro. Si se tienen más hechos sobre el objeto (cognitivo), se forma la base para una respuesta emocional más positiva para el objeto (afectiva). A su vez, su conducta hacia ese objeto probablemente sería más favorable.

En ocasiones la gente no experimenta el tipo de consistencia que se acaba de describir y se siente obligada a buscarla. La disonancia cognitiva se refiere a que el conocimiento, información, actitudes o creencias que tiene un individuo son

contradictorios. Cuando una persona experimenta disonancia cognitiva se modifica la relación entre las actitudes y las conductas. La gente busca formas de reducir los conflictos internos cuando experimenta un choque entre la información que recibe y sus acciones o actitudes. El mismo proceso se utiliza cuando una persona tiene que asimilar dos conjuntos de información inconsistente.

Un ejemplo común de disonancia cognitiva en el trabajo podría adoptar la siguiente forma. Un empleado cree que el informe que entrega a los miembros del equipo es de alta calidad, pero sus compañeros le dicen que tiene fallas y que es necesario rehacer una gran parte. Para reducir la disonancia, el empleado podría cómodamente desestimar la crítica, o bien, razones que el experto en el tema del informe es él, y que sus compañeros por lo tanto, no están calificados para juzgarlo.

B).- Análisis crítico sobre resultados de las encuestas a los trabajadores.

3. En la tercera pregunta nos propusimos indagar si el liderazgo influye en la motivación de los trabajadores de la DREL P y al respecto un 12.93% de los encuestados manifestaron estar muy de acuerdo, un 32.19% de los encuestados opinaron estar de acuerdo; un 11.87% de los encuestados nos abe ni desea opinar, un 27.97% de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo y finalmente un 15.04% de los encuestados manifestaron estar muy en desacuerdo en que el liderazgo influye en la motivación de los trabajadores de la DREL P (Tabla N° 3).

Se determina el liderazgo en el momento que los subordinados tienen un total conocimiento de que sus jefes cumplen con dichas condiciones. Significa esto que, cuando saben que pueden confiar en que ellos saben cuál es su trabajo y en que pueden realizarlo. Todos los trabajadores tienen derecho a un gerente competente. He ahí la clave del éxito del liderazgo.

El Liderazgo gerencial constituye aquel proceso de manejar las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en tales. Tal definición cuenta con cuatro implicaciones a tomar en cuenta:

1. Considera a otras personas (personal o seguidores).
2. Considera una distribución heterogénea del poder entre los líderes y los miembros del grupo.
3. Capacidad para emplear los distintos modos del poder para influir en la conducta de los seguidores de distintas formas.
4. Mezcla de los tres primeros. Sostiene que el liderazgo es un asunto de valores.

En ese sentido, Maxwell sostiene que “para lograr ser un buen líder, se tendrá que ser una persona segura, pues conducir a su gente hasta la altura de su potencial podrá significar -inclusive- que lo superen”.

Mientras que para Andrew Carnegie "esa fue su vida", pues fue un líder quien en todo momento estuvo rodeado de personas que sabían mucho más que él. En tal

sentido pues, para rodearse de excelentes líderes, el secreto es hallar a los mejores y transformarlos luego en el mejor. El buen líder es quien reproduce líderes, quien se duplica, es decir, quien se mueve constantemente en los espacios del liderazgo gerencial.

Se cuenta con innumerables informaciones respecto al fracaso de los líderes, cuando tales no pudieron controlar determinados desafíos, se dejaron conducir por las ambiciones, por el poder, o simplemente, no estuvieron atentos a su alcance. En tanto, los efectos que se presentan en el momento que pierden el control del poder se desvían de las metas las cuales favorecen a todos, pierden su rumbo; o sino, se dejan llevar por las ilusiones, se esclavizan y dan paso a un narcisismo que perjudica su imagen de líder.

Enseguida se presentan ciertos motivos que condujeron a diversos líderes gerenciales a fracasar, a caer en equivocaciones. Algunas de esas equivocaciones observadas en la DRELP las menciona Abel Córtese; como por ejemplo:

- **Egoísmo:** Aquel líder que reclama todo el honor por el trabajo de sus seguidores se encuentra condenado a ocasionar resentimientos. Lo contrario sucede con el verdadero líder, quien no exige un determinado honor; es más, disfruta con ver que los honores son para sus seguidores, pues tiene total conocimiento de que la mayoría de las personas trabajarán con mayor entusiasmo por los diversos reconocimientos y recomendaciones, y tan solamente por el dinero.

- **Expectativas de gratificación por lo que "saben" y no por lo que hacen con aquello que saben:** En el mundo no se le paga a las personas por aquello que "saben" sino por lo que realizan, o por lo que impulsan a hacer a los demás.
- **Temor ante la competencia de los seguidores:** Aquel líder que se muestra temeroso de que uno de sus seguidores ocupe su puesto se encuentra casi condenado a ver cumplidos sus temores tarde o temprano. El líder capaz es quien entrena a suplentes, en quienes pueda delegar, por propia voluntad, algún detalle de su posición; solamente de esa manera un líder se podrá multiplicar y preparar para encontrarse en diversos lugares así como para prestar atención a diversas cosas a la vez.
- **Incapacidad para organizar detalles:** Un liderazgo eficiente precisa de contar con la capacidad de organizar y manejar los detalles. En ese sentido, un verdadero e indiscutible líder nunca está "muy ocupado" para llevar a cabo alguna tarea que se le pueda pedir en su posición de líder. Pues, en el momento que un persona, sea en su posición de líder o en su posición de asistente, acepta que se encuentra "muy ocupado" para cambiar de planes o para prestar atención a una acontecimiento de urgencia, está aceptando su total incompetencia.

4. La cuarta pregunta está dirigida a conocer si la cultura organizacional influye en el comportamiento laboral en la DRELP y un 14.78% de los encuestados manifestaron estar muy de acuerdo, un 30.87% de los encuestados manifestaron estar de acuerdo; un 11.08% no sabe ni desea opinar; un 28.76% de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo y finalmente un 14.51% de los encuestados manifestaron estar muy en desacuerdo en que el liderazgo influye en la motivación de los trabajadores de la DRELP. (Tabla N° 4).

La cultura organizacional responde y refleja las decisiones, patrones de conducta y prejuicios conscientes e inconscientes de los administradores de nivel superior.

A medida que los fundadores abandonan la compañía o disminuyen su actividad, otros administradores de alto nivel ayudarán a definir la cultura. Una de las formas en que Lou Gerstner, presidente y director general de IBM, cambió la cultura de esa compañía fue relajar sus normas de vestuario. Su propósito era crear una atmósfera más relajada (y menos rígida) en la compañía.

La cultura en que una sociedad opera ayuda a determinar la cultura de la empresa. Tarde o temprano, las normas, creencias y valores de la sociedad penetran en la empresa. Los valores sociales se comunican a través de mecanismos como los medios de; comunicación, conversaciones y educación. El énfasis en la igualdad sexual y racial en la sociedad estadounidense se ha incorporado a los valores de muchos empresarios. La cultura de la compañía electrónica finlandesa Nokia recalca lo colegial, al igual que lo que hace el carácter finlandés. El director Jorma Ollila dice: “No adoptamos actitudes de superioridad.” La misma importancia que

se otorga a lo colegial se traduce en armonía y cooperación en el ambiente de trabajo en otras compañías escandinavas. Otra perspectiva de la cultura nacional es que la introducción de valores de otra sociedad en un negocio de ventas al menudeo puede constituir una ventaja competitiva. Por ejemplo, los valores occidentales de rapidez, buen servicio y áreas limpias de trabajo ayudaron al éxito de McDonald's en Moscú.

C).- Análisis crítico sobre resultados de las encuestas a los usuarios.

5. Con la pregunta cinco nuestra intención fue indagar si la capacitación permanente influye en la calidad de los servicios que brinda la DRELP y obtuvimos como resultado que un 15.04% de los encuestados manifestaron estar muy de acuerdo, un 29.81% de los encuestados manifestaron estar de acuerdo, un 12.93% de los encuestados no sabe ni desea opinar, un 29.29% de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo y finalmente un 12.93% de los encuestados manifestaron estar muy en desacuerdo en la capacitación permanente influye en la calidad de los servicios que brinda la DRELP (Tabla N° 5).

El éxito del jefe se mide por el desempeño y los resultados en todos los servicios de la DRELP como un todo; a su vez depende del desempeño de cada individuo en particular. La suma de la productividad de cada persona mide la del jefe. En este sentido la capacitación permanente en ofrecer servicios en educación es prioritario, pues para poder brindar una atención de calidad acorde a las necesidades crecientes de los usuarios. Siendo necesario realizar estudios y

encuestas que permitan conocer cuál es el comportamiento de la demanda al usuario interno y externo y, de acuerdo a la complejidad de la DRELP desarrollar el nivel de capacitación y especialización del recurso humano.

Dicho en otras palabras, para capacitar en calidad de atención de los servicios educativos se debe evaluar la calidad de atención, tener en cuenta los atributos que caracterizan una buena atención de la educación, para ello se debe tener en cuenta la oportunidad, la continuidad, la suficiencia e integridad, la racionalidad, el clima laboral, la satisfacción del usuario, la afectividad, la eficiencia, la optimización, la aceptabilidad, la legitimidad y la equidad.

6. Con la pregunta sexta indagamos si en la DRELP la comunicación influye en el clima laboral y sobre el particular un 15.30% de los encuestados manifestaron estar muy de acuerdo, un 34.83% de los encuestados manifestaron estar de acuerdo en que la comunicación influye en el clima laboral de la DRELP, un 10.29% de los encuestados no sabe ni desea opinar al respecto, un 27.18% de encuestados manifestaron estar en desacuerdo y finalmente un 12.40% de encuestados manifestaron estar muy en desacuerdo en que la comunicación influye en el clima laboral en la DRELP (Tabla N° 6).

Precisamente HAZRAT NAYAT, Khan (“Omega Publicaciones”) sobre el clima laboral dice: “Cuentan que un maestro oriental estaba en la casa de una familia recitando una oración a un niño enfermo. Un amigo de la familia que observaba

se le acercó al final de la oración y le dijo: Dígales la verdad, una palabra no va a curar a este niño, no lo engañe. El maestro se volvió, lo insultó y le contestó gritando que no se metiera en el asunto. Este maltrato verbal sorprendió muchísimo al amigo de la familia pues los maestros orientales nunca se alteran. Después se sonrojó, se alteró y empezó a sudar profusamente. Entonces el maestro lo miró con amor y le dijo: Si unas palabras te ponen rojo, te alteran y te hacen sudar porque no pueden tener el poder de curar”.

Usemos en la DRELPEL el poder la comunicación para construir y no para destruir, esta actitud no sólo beneficiará el clima organizacional sino que también incrementará nuestra propia paz y tranquilidad.

7. Con la pregunta siete quisimos indagar si de alguna manera los funcionarios influyen en el reclutamiento de personal en la DRELPEL y al respecto un 15.31% de los encuestados manifestaron estar muy de acuerdo, un 39.05% de los encuestados manifestaron estar de acuerdo en que los funcionarios de alguna manera influyen en el reclutamiento de personal en la DRELPEL, un 11.87% de los encuestados al respecto no saben ni desean opinar, un 24.27% de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo en que los funcionarios de alguna manera puedan influir en el reclutamiento de personal en la DRELPEL y finalmente un 9.50% de los encuestados manifestaron estar muy en desacuerdo (Tabla N° 7).

En la Dirección Regional de Educación Lima Provincias – Región Lima, como en algunos otros organismos estatales de nuestro país no existen prácticas de

selección de personal adecuadas. El objetivo de una selección eficaz, es vincular las características individuales (habilidad, formación profesional, experiencia, etc.) con los requisitos del puesto. Cuando el jefe o la administración no los vincula correctamente, sufren tanto el desempeño como la satisfacción del empleado. En esta búsqueda para alcanzar el ajuste correcto individuo-puesto, ¿dónde comienza la administración? La respuesta está en la evaluación de las exigencias y requisitos del puesto. Al proceso de evaluación de las actividades dentro de un puesto se le llama análisis del puesto.

Importa recordar, que la selección de personal lo realiza la Gerencia Regional de Recursos Humanos, de aquí se deriva el personal a las diferentes instancias de la estructura de la DRELPE, muchas veces llega personal que no cubre las expectativas sanitarias, solamente incrementa la burocracia laboral que perjudica la calidad del servicio.

En la DRELPE al igual que en otras reparticiones estatales hay servidores que nunca se han verificado sus antecedentes, han ingresado a trabajar con recomendación de algún funcionario, por afinidad, parentela, nepotismo o favor político las consecuencias las asume los usuarios.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Sobre resultados de las encuestas a los funcionarios.

- 1.- El clima organizacional se relaciona significativamente con la calidad de los servicios en la DREL P. De los 19 funcionarios encuestados un 48.02% opinaron favorablemente, un 39.58% opinaron en forma desfavorable y finalmente un 12.40% de funcionarios encuestados no sabe ni opina.
- 2.- La Actitud se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la DREL P. De los 19 funcionarios encuestados un 57.26% opinaron favorablemente, un 34.82% de los encuestados opinaron desfavorablemente y un 7.92% no sabe no opina al respecto.

Sobre resultados de las encuestas a los trabajadores.

3. El tipo de liderazgo se relaciona significativamente con la motivación de los trabajadores en la DREL P. De los 76 trabajadores encuestados al respecto un 45.12% opinaron favorablemente, un 43.01% opinaron desfavorablemente y un 11.87% de los encuestados no sabe no opina.

4. La cultura organizacional se relaciona significativamente con el comportamiento laboral de los trabajadores de la DREL P. De los 76 trabajadores encuestados al respecto un 45.65% opinaron favorablemente, un 43.27% de los encuestados opinaron desfavorablemente y finalmente un 11.08% no sabe no opina.

Sobre resultados de las encuestas a los usuarios.

5. La capacitación permanente se relaciona significativamente con la calidad de atención a los usuarios que brinda la DREL P. De los 284 usuarios encuestados al respecto un 44.85% opinaron favorablemente, un 42.22% opinaron desfavorablemente y un 12.93% de los encuestados no sabe no opina.

6. La comunicación se relaciona significativamente con el clima laboral de los trabajadores de la DREL P. De los 284 usuarios encuestados al respecto un 50.13% opinaron favorablemente, un 39.58% opinaron desfavorablemente y un 10.29% de los encuestados no sabe no opina.

7. La influencia de los funcionarios se relacionan significativamente con el reclutamiento de personal de la DREL P. De los 284 encuestados al respecto un 54.36% opinaron favorablemente, un 33.77% opinaron desfavorablemente y un 11.87% de los encuestados no sabe no opina.

6.2 Recomendaciones

1.- Las funciones del ministerio de educación deben ser capaces de “tomar el pulso” también en la organización donde trabajan y preguntarse ¿Cómo perciben el clima de sus trabajadores?, ¿Hemos generado un ambiente agradable para trabajar tan igual como un ambiente de trabajo particular?, ¿La gente se involucra y se siente

comprometida con su organización?, ¿En la atención a los usuarios somos mejores que nuestros competidores?, ¿Se trabaja con espíritu de equipo?, ¿El tipo de liderazgo es el adecuado?, ¿El reclutamiento de personal es idóneo para los cargos en la DRELP?, etc. Estas son algunas interrogantes que podrían plantearse en el sector educación, no solo los funcionarios sino también todos los que integran la organización, a esta reflexión lo denominamos “Trascendental, existencial”, por lo que resulta imperativamente necesario conocer cuáles son las estrategias para mejorar el Clima Organizacional de nuestra institución como requisito indispensable para brindar servicios con calidad.

- 2.- “Brindar Satisfacción al usuario. La DRELP deberá ofrecer nuevos, amplios y mejores canales de atención al ampliar y ofrecer servicios con oportunidad calidad y calidez mejorando la capacidad operativa de sus procesos de gestión. Para lograrlo, deberá ampliar la oferta de sus servicios, ampliar los canales de atención al usuario sin dejar de lado el aspecto del buen trato.
3. “Desarrollar una nueva cultura organizacional. La DRELP deberá mejorar las capacidades humanas, los procesos operativos y de gestión y las tecnologías de información y comunicaciones que estarán orientadas al fortalecimiento de un clima organizacional positivo. Para lograrlo, deberá incrementar y mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes de sus recursos humanos, mejorar los procesos operativos con visión a sus usuarios interno y externo para lograr la eficiencia y eficacia. Así mismo mejorar los procesos de gestión que le permitan ser competitivo en su gestión integrando las tecnologías de información y comunicación.

4. Ser reconocido como una Dirección Regional de Educación transparente: la DRELP debe crear e implementar procesos operativos y de gestión orientados a la transparencia.

Para lograrlo deberá adoptar buenas prácticas de Gobierno Regional con un adecuado desempeño en el sector educación, realizar acciones que conlleven a cumplir adecuadamente con la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.



REFERENCIAS

7.1 Fuentes Bibliográficas

- Alderfer, C. (2000). *Teoría del Contenido de la Motivación*. EE UU: Mc Grill.
- Alvarez, M. (1998). *El Liderazgo de la Calidad Total*. . España: Editorial Escuela Española.
- Ardouin, J. B. (2000). *nivel de desempeño de un empleado r*. España: UDEC.
- Bossi, A. (2001). *Calidad del servicio como capital intelectual en el sector público*". España: AECI.
- Caballero, M. (2000). *Medición del Clima Organizacional en un Instituto de Educación Superior de Lima en el año 2000*. Lima: USMP.
- Capote. (1999). *Diagnostico Organizacional en el Instituto Nacional de Vivienda*. Lima.
- Casas, C. y. (1999). *Clima Organizacional*. Callao : Red Bonilla.
- Cortez, N. (2001). *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología*. Mexico: Universidad Veracruz- Xalapa.
- Cortez, N. (2009). *Satisfacción Laboral de los Prestadores de Servicios de Salud como un Factor de Calidad*. Veracruz- Mexico: Universidad Veracruz- Xalapa.
- Coz, J. y. (2009). *El clima organizacional en la satisfacción laboral del personal docente de la Universidad Intercultural de la Amazonia*". Universidad Intercultural de la Amazonia.

- Garcia, A. (2000). *El clima laboral tiene un papel relevante en la prevención de riesgos laborales*. . Barcelona: Win Empresa, 23: 39 - 44 .
- Irondo, J. (1998). Comportamiento Organizacional. . *Revista Proyecciones N° 2*, The M2 Presswire. 11 pg.
- Kolb, D. (1977). *investigaciones en “comportamiento organizacional, la relevancia de variables como liderazgo, motivación y clima laboral*. Mexico: UDLAP.
- Martinez, B. (2001). *Análisis del Clima Laboral “Una Herramienta de Gestión”* . Mexico: catarina.UDLAP.
- Martinez, B. (2001). *Estudio y Diagnostico en Clima Laboral Mexico*. Mexico: UDLAP.
- Maslow, A. (2005). *El Managemen : Una Vision Humanista para la Empresa de Hoy*. Barcelona: PAIDOS IBERICA.
- Mcgregor, D. (1999). *Teoria "X" y Teoria "Y"*. EEUU: Casa del Libro.
- Palma, S. (2002). *El Clima Laboral y la Percepcion de los Grupos Ocupacionales de la Municipalidad Distrital de Jose Leonardo Ortiz*. Chiclayo.
- Palma, S. (2002). *Motivación y Clima Laboral en Personas de Entidades Universitarias*.
- Philip, C. (2009). *Filosofía de Calidad Total* . Honduras: Publicado por Andrés martes.
- Rosenthal. (1999). *Diccionario Filosofico*. Montevideo: Ediciones Pueblos Unidos.
- Rubio, E. (2000). *Reglas de oro de un buen clima laboral “Factores humanos y técnicos que influyen decisivamente en la productividad de una empresa”*. España: Casa del Libro.
- Simil. (1999). *Los Factores del Trabajo que Inciden en la Satisfaccion Laboral*.

Tarazona, F. (2007). *Dirección en la Administración*.

Tuban, R. (2000). *Clima Organizacional*. Mexico: Catarina.

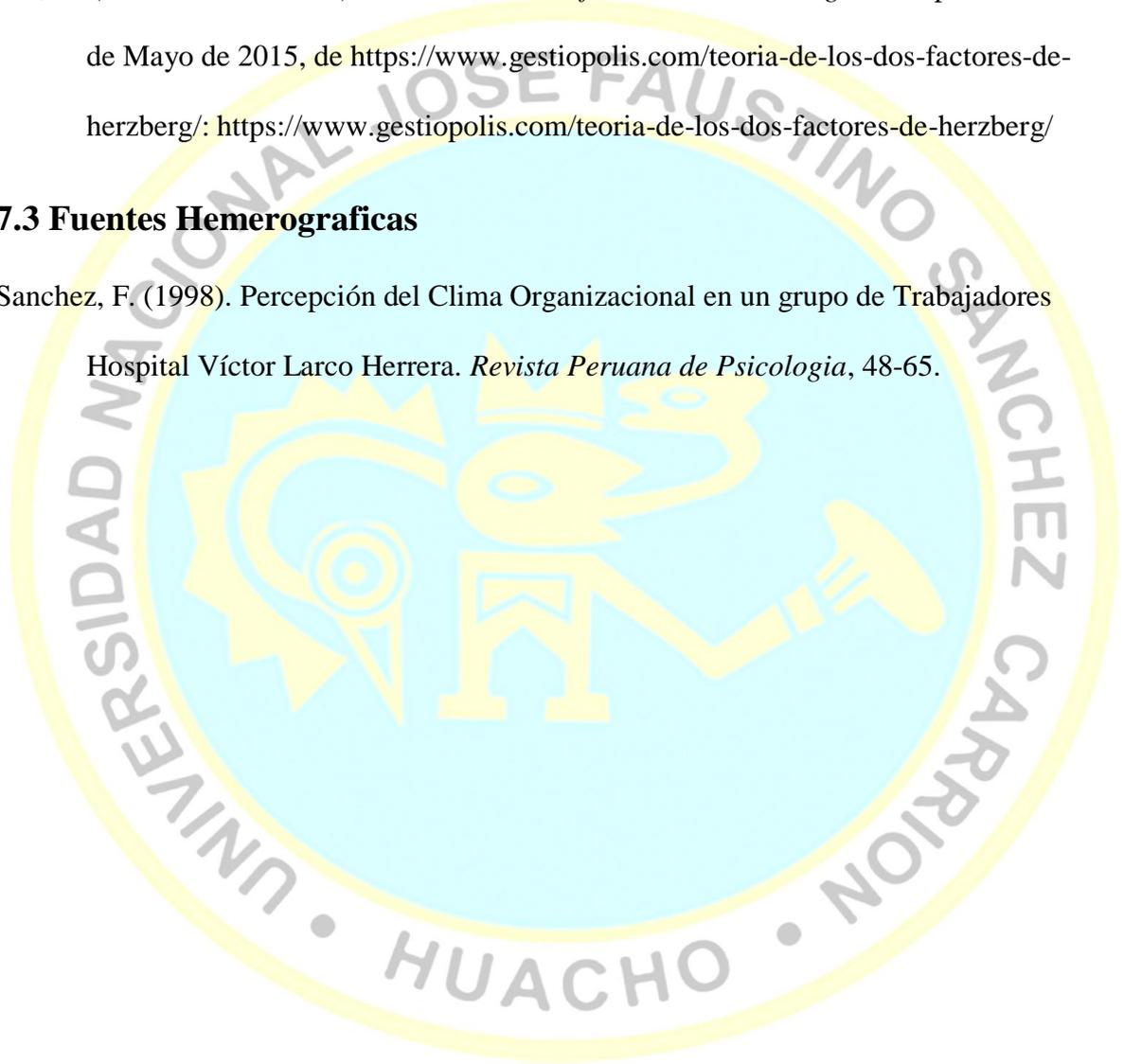
Weber, M. (1998). *Teoría de la Organización*. Madrid: La Casa del Libro.

7.2 Fuentes electrónicas

Cid, A. (09 de Julio de 2013). *Teoría de los dos factores de Herzberg*. . Recuperado el 09 de Mayo de 2015, de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-los-dos-factores-de-herzberg/>: <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-los-dos-factores-de-herzberg/>

7.3 Fuentes Hemerograficas

Sanchez, F. (1998). Percepción del Clima Organizacional en un grupo de Trabajadores Hospital Víctor Larco Herrera. *Revista Peruana de Psicología*, 48-65.



ANEXOS
INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

ESTUDIO: “EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE LIMA PROVINCIAS – REGIÓN LIMA 2012”.

I. IDENTIFICACIÓN DE LA ENCUESTA

1. Encuesta N°

II. DATOS GENERALES DE LOS FUNCIONARIOS DE LA DRELP.

2. Modalidad de designación como Director de la DRELP

Imposible
Muy imposible

Designación política		1
Concurso interno		2
Concurso público		3
Cargo de confianza		4
Propuesta gremial		5

5. ¿Cómo califica la cultura organizacional en la DRELP?

- Requiere cambio urgente
- Requiere cambio
- Requiere poco cambio
- No requiere cambio
- No requiere cambio urgente

	1
	2
	3
	4
	5

3. ¿Considera necesario un cambio en el modelo de clima organizacional en la DRELP

Muy necesario

Necesario		1
Poco necesario		2
Innecesario		3
Muy innecesario		4
		5

6. ¿El reclutamiento de personal corresponde a lo estipulado en el Manual de Organización y Funciones de la DRELP?

- Definitivamente sí
- Probablemente si
- No se adecua al MOF
- Hay personal improvisado
- Es necesario dar trabajo

	1
	2
	3
	4
	5

4. ¿Considera posible implementar un clima organizacional que interese a funcionarios y trabajadores de la DRELP?

Muy posible

Posible

Poco posible

	1
	2
	3
	4
	5

III. DATOS GENERALES DE LOS TRABAJADORES DE LA DRELP.

7. Tipo de personal

Administrador	<input type="checkbox"/>	1
Funcionario	<input type="checkbox"/>	2
Empleado	<input type="checkbox"/>	3
Seguridad	<input type="checkbox"/>	4
Obrero	<input type="checkbox"/>	5

Desmotivado

Muy desmotivado

8. Género

Femenino	<input type="checkbox"/>	1
Masculino	<input type="checkbox"/>	2

Bueno

Regular

Malo

Muy malo

13. Nivel de trato recibido por los funcionarios de la DRELP.

Muy bueno	<input type="checkbox"/>	1
Bueno	<input type="checkbox"/>	2
Regular	<input type="checkbox"/>	3
Malo	<input type="checkbox"/>	4
Muy malo	<input type="checkbox"/>	5

9. Condición laboral

Nombrado(a)	<input type="checkbox"/>	1
Contratado(a)	<input type="checkbox"/>	2

14. Nivel del clima organizacional percibido en la DRELP.

Muy bueno	<input type="checkbox"/>	1
Bueno	<input type="checkbox"/>	2
Regular	<input type="checkbox"/>	3
Malo	<input type="checkbox"/>	4
Muy malo	<input type="checkbox"/>	5

10. Experiencia laboral en la institución

0 a 4 años	<input type="checkbox"/>	1
5 a 9 años	<input type="checkbox"/>	2
10 a 14 años	<input type="checkbox"/>	3
15 a 19 años	<input type="checkbox"/>	4
20 a más años	<input type="checkbox"/>	5

15. Frecuencia de capacitaciones sobre la calidad del servicio.

Cada tres años.	<input type="checkbox"/>	1
Cada dos años.	<input type="checkbox"/>	2
Cada año	<input type="checkbox"/>	3
Cada semestre	<input type="checkbox"/>	4
Nunca	<input type="checkbox"/>	5

11. Nivel de satisfacción en la labor que realiza.

Muy satisfecho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Satisfecho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poco satisfecho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Insatisfecho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muy insatisfecho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Nivel de identificación institucional con la DRELP.

Muy identificado	<input type="checkbox"/>	1
Identificado	<input type="checkbox"/>	2
Más o menos	<input type="checkbox"/>	3
Poco identificado	<input type="checkbox"/>	4
Muy poco identificado	<input type="checkbox"/>	5

12. Nivel de motivación en el trabajo

Muy motivado	<input type="checkbox"/>	1
Motivado	<input type="checkbox"/>	2
Poco motivado	<input type="checkbox"/>	3
	<input type="checkbox"/>	4
	<input type="checkbox"/>	5

17. ¿Conoce la visión y misión de la institución?

Conozco la visión y misión

	1
--	---

Sé algo

	2
--	---

Más o menos

	3
--	---

No son muy claros

	4
--	---

No sé nada.

	5
--	---

21. ¿Cómo califica el trato recibido por los trabajadores de la DRELP?

Muy bueno

	1
--	---

Bueno

	2
--	---

Regular

	3
--	---

Malo

	4
--	---

Muy malo

	5
--	---

IV. DATOS GENERALES DE LOS USUARIOS DE LA DRELP.

18. ¿Cuánto duró el tiempo de espera para su atención?

De 0 a 1 hora

	1
--	---

De 1 a 2 horas

	2
--	---

De 2 a 3 horas

	3
--	---

De 3 a 4 horas

	4
--	---

Más de 4 horas

	5
--	---

19. ¿Cómo considera la actitud percibida del personal?

Muy amable

	1
--	---

Amable

	2
--	---

Poco amable

	3
--	---

Indiferente

	4
--	---

Agresivo.

	5
--	---

20. ¿Cómo califica el grado de confianza en los trabajadores de la DRELP?

Mucha confianza

	1
--	---

Confianza

	2
--	---

Poca confianza

	3
--	---

Desconfianza

	4
--	---

Mucha desconfianza

	5
--	---

22. ¿Cómo considera el cuidado de la infraestructura de la DRELP?

Muy bien cuidados

	1
--	---

Cuidados

	3
--	---

Poco cuidados

	4
--	---

Descuidados

	5
--	---

Muy descuidados

	5
--	---

23. ¿Cómo califica la calidad de los servicios que brinda la DRELP en la actualidad?

Muy buenos

	1
--	---

Buenos

	2
--	---

Regulares

	3
--	---

Malos

	4
--	---

Muy malos

	5
--	---

24. ¿Cómo califica el nivel de satisfacción después de ser atendido en la DRELP?

Muy satisfecho

	1
--	---

Satisfecho

	2
--	---

Poco satisfecho

	3
--	---

Insatisfecho

	4
--	---

Muy insatisfecho

	5
--	---

Dr. Manuel Alberto Patroni Bazalar
ASESOR

Dr. Miguel Ángel Luna Neyra
PRESIDENTE

Dra. Viviana Inés Vellón Flores
SECRETARIO

Dr. Carlos Máximo Gonzales Añorga
VOCAL

