



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSTGRADO

TESIS

**PLAN DE MEJORA BASADO EN ORGANIZACIONES
INTELIGENTES PARA FORTALECER EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE
CHOTA – 2016**

PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER

EN GESTIÓN PÚBLICA

AUTOR

BR. SEGUNDO GUEVARA GUEVARA

ASESOR

Dr. HUGO ENRIQUE HUIMAN TARRILLO

LINEA DE INVESTIGACIÓN

GERENCIA DEL CAPITAL HUMANOS

CHICLAYO – PERÚ

2017

PÁGINA DEL JURADO

Dra. Carmen Graciela Arbulú Pérez Vargas
Presidente

Mg. Lindón Vela Meléndez
Secretario

Dr. Hugo Enrique Huiman Tarrillo
Vocal

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Segundo Guevara Guevara egresado (a) del Programa de Maestría (x) Doctorado () Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° 42068032

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor (a) de la tesis titulada: **PLAN DE MEJORA BASADO EN ORGANIZACIONES INTELIGENTES PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHOTA – 2016**
2. La misma que presento para optar el grado de: Maestría en Gestión Pública.
3. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
4. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
5. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
6. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Pimentel, 05 de Octubre de 2016

Firma

Nombres y apellidos: Segundo Guevara Guevara

DNI: 42068032

DEDICATORIA:

A mi madre **Carolina Guevara Guevara** y mi padre **Neptali Guevara Mejía**, quienes con su esfuerzo y sacrificio me brindan su apoyo para continuar superándome y ser competente en mi desempeño profesional y personal, formándome con valores sólidos.

Segundo

AGRADECIMIENTO:

Un agradecimiento especial a Dios por guiarme espiritualmente en mi vida y darme la fortaleza para avanzar en este camino de superación.

Asimismo a nuestro asesor Dr. Hugo Enrique Huiman Tarrillo; quien nos orientó permanentemente para la realización de este trabajo.

EL AUTOR

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado.

Dando cumplimiento a las Normas del Reglamento de Elaboración y Sustentación de Tesis de la Escuela de Postgrado de la Universidad Cesar Vallejo, para elaborar la Tesis de Maestría en Gestión Pública, presento un trabajo de Investigación de tipo Descriptivo propositivo denominado: PLAN DE MEJORA BASADO EN ORGANIZACIONES INTELIGENTES PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHOTA – 2016.

El presente trabajo es el resultado de un análisis profundo de la actual situación que existe en términos de relaciones personales en las instituciones públicas de la ciudad de Chota. Consideramos que el estudio constituye un valioso aporte para generar en los integrantes de las entidades municipales un manejo adecuado de las controversias que puedan suceder entre ellos.

La investigación considera los enfoques científicos basado en las organizaciones inteligentes y el Pensamiento Sistémico de Peter Senge.

El anhelo es que, al concluir el trabajo y cumplir con los procedimientos estipulados en el Reglamento para Elaboración y Sustentación de Tesis 2014, de esta Casa Superior de Estudios Cesar Vallejo de la ciudad de Chiclayo, optar el título de Magister en Gestión Pública.

Señores miembros del Jurado pongo a su disposición el presente trabajo de Investigación con la certeza de merecer su aprobación.

El autor

ÍNDICE

Página del Jurado.....	ii
Declaración jurada	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Presentación.....	vi
Índice.....	vii
Resumen.....	ix
Abstract.....	x
I. INTRODUCCIÓN	
1.1. Realidad Problemática.....	11
1.2. Trabajos previos.....	12
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	15
1.3.1. Plan de mejora basado en Organizaciones inteligentes.....	15
1.3.1.1. Plan de mejora.....	15
1.3.1.2. Pasos para realizar un plan de mejora.....	16
1.3.1.3. Objetivo del plan de mejora.....	16
1.3.1.4 Componentes de un plan de mejora.....	17
1.3.1.5 Organizaciones inteligentes.....	17
1.3.1.6 Características de las Organizaciones inteligentes.....	17
1.3.2. Clima organizacional.....	23
1.3.2.1. Características.....	24
1.3.2.2. Funciones del Clima Organizacional.....	25
1.3.2.3. Teorías del clima organizacional.....	28
1.3.2.4 Dimensiones del clima organizacional.....	35
1.4. Formulación del problema.....	36
1.5. Justificación del estudio.....	36
1.6. Hipótesis.....	37
1.7. Objetivos.....	37
1.7.1. Objetivo general.....	37
1.7.2. Objetivos específicos.....	38
II. MÉTODO	vii

2.1. Diseño de investigación.....	39
2.2. Variables, operacionalización.....	39
2.3. Población y muestra.....	41
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	42
2.5. Métodos de análisis de datos.....	43
2.6. Aspectos éticos.....	44
III. RESULTADOS	
3.1. Resultados del cuestionario del clima organizacional por dimensiones entre los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chota – 2016	45
3.2. Resultados del cuestionario del clima organizacional en general entre los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chota – 2016	53
3.3. Medidas de tendencia central y dispersión del Clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Chota – 2016	54
IV. DISCUSIÓN.....	55
V. CONCLUSIONES.....	59
VI. RECOMENDACIONES.....	60
VII. PROPUESTA.....	61
VIII. REFERENCIAS.....	76
ANEXOS	
ANEXO 01 ESCALA PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL	
ANEXO 02 FICHA TÉCNICA DE LA ESCALA PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL	
ANEXO 03 FICHA DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS	
ANEXO 04 FICHA DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA	

RESUMEN

La presente investigación intitulada PLAN DE MEJORA BASADO EN ORGANIZACIONES INTELIGENTES PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHOTA – 2016, se estructura definiendo las características de una Organización Inteligente y las Dimensiones del Clima Organizacional.

Se aplicó un test de clima organizacional considerando ocho dimensiones: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de redistribución, sentido de pertenencia, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección, así como valores colectivos,. Se realizó una investigación descriptiva propositiva basada en la frecuencia porcentual, cuyos datos se trasladaron a tablas y gráficos para hacer el diagnóstico situacional del clima organizacional real y posteriormente elaborar el Plan de Mejora. Ésta fue validada mediante juicio de expertos.

Los resultados estimados se orientan hacia las Dimensiones del Clima Organizacional, En las cuales se estiman mejoras significativas, considerando a los principales factores influyentes como son: El comportamiento, nivel cultural, ideologías y aspiraciones de los líderes institucionales; el comportamiento organizacional de los grupos de poder de decisión; y el nivel de conocimiento de todos los involucrados sobre planificación, organización y marcos normativos. Los resultados obtenidos demuestran la necesidad de aplicar actividades que permitan favorecer el clima organizacional de la municipalidad provincial de Chota.

Palabras clave: Organización Inteligente, Clima Organizacional, Pan de mejora.

ABSTRACT

The present research entitled PLAN OF IMPROVEMENT BASED ON INTELLIGENT ORGANIZATIONS TO STRENGTHEN THE ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE PROVINCIAL MUNICIPALITY OF CHOTA - 2016, is structured defining the characteristics of an Intelligent Organization and the Dimensions of the Organizational Climate.

An organizational climate test was applied considering eight dimensions: interpersonal relationships, management style, sense of redistribution, sense of belonging, availability of resources, stability, clarity and coherence in management, as well as collective values. A descriptive investigation was carried out based on the percentage frequency, whose data were transferred to tables and graphs to make the situational diagnosis of the real organizational climate and later to elaborate the Plan of Improvement. This was validated by expert judgment.

The estimated results are oriented towards the Dimensions of the Organizational Climate, in which significant improvements are estimated, considering the main influential factors such as: The behavior, cultural level, ideologies and aspirations of the institutional leaders; The organizational behavior of decision-making power groups; And the level of knowledge of all involved about planning, organization and regulatory frameworks. The obtained results demonstrate the need to apply activities that allow to favor the organizational climate of the provincial municipality of Chota.

Key words: Intelligent Organization, Organizational Climate, Improvement Bread.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

En una entidad del Estado de la zona rural de Michoacán se desarrolló una propuesta de mejora de clima organizacional, identificando fenómenos determinantes para el crecimiento de la entidad y de quienes pertenecen a ellas. Se conceptualizó al clima organizacional como: “un fenómeno que es el provocado por la interacción de las personas, la estructura y los procesos organizacionales que caracterizan la manera en la cual perciben a la organización y a la vez influyen en su comportamiento”. (Campillo, 2011)

“En este escenario, la sociedad globalizada del siglo XXI requiere de organizaciones dinámicas que se adapten con velocidad a dichos cambios y que desarrollen en sus empleados comportamientos más flexibles y creativos, para que sean capaces de satisfacer las necesidades específicas” (Acosta et al., 2010). “Este desafío no es sólo para las instituciones, sino también para las personas que en ellas trabajan, en el entendido que el núcleo básico de cualquier sistema organizacional lo constituye la relación existente entre persona y organización”. (Ramírez, Abreu & Badii, 2013)

Si el recurso humano está desmotivado y si el vínculo que establece el individuo con la organización a la que pertenece no es la más adecuada, esto quiere decir, que el recurso humano no satisface sus necesidades en esa institución, lo cual puede incidir en el desempeño de su labor cotidiana, y si se pasan por alto a estos elementos la institución no será competitiva.

Estas situaciones generan en el trabajador insatisfacción, que conllevan la formación de actitudes negativas hacia el trabajo, impidiendo de alguna manera la formación de un clima organizacional agradable. La satisfacción se refiere a la actitud que adopta la persona con respecto al trabajo. Una persona satisfecha adopta actitudes positivas, lo contrario una persona insatisfecha, demuestra actitudes negativas poco favorables para la institución.

La Municipalidad Provincial de Chota experimenta también esta situación laboral, la cual está influyendo de manera notable en la productividad institucional y la satisfacción de los usuarios por el servicio prestado. Existe un estado de desgobierno debido a la incapacidad de las autoridades y

funcionarios públicos, lo cual conlleva al incumplimiento de obligaciones laborales y el descontento de la población laboral en sus diversos niveles y áreas organizacionales.

El proceso de transición de Gobierno tiene como principal problema el incumplimiento de las obligaciones laborales con los trabajadores de la institución, lo que cual acrecienta el inadecuado clima laboral. Todo esto genera un ambiente de conflicto laboral entre los diversos grupos de poder.

1.2. Trabajos previos

Dentro del ámbito de clima organizacional se han hecho una serie de investigaciones y publicaciones, dentro de los cuales podemos destacar los siguientes:

A nivel internacional. -

Vargas (2010), en su investigación: “Propuesta de mejoramiento del clima organizacional de la alcaldía de santa rosa de cabal. Universidad tecnológica de pereira-colombia. Facultad de ingeniería industrial programa de maestría administración del desarrollo humano y organizacional”.

Pereira (2010), esa investigación explica: “el Clima organizacional en La Administración Municipal de Santa Rosa de Cabal y propone un plan que permita el mejoramiento de este”. “Se desarrolló una investigación cuantitativa descriptiva, transversal que midió las condiciones del clima organizacional y describió sus niveles de presentación en 133 personas pertenecientes a las diferentes secretarías y niveles jerárquicos existentes”. (Pereira, 2010)

“El instrumento utilizado fue **Clima 18** midiendo 18 factores de la Administración Municipal de Santa Rosa de Cabal, y cuál debía ser su Plan de mejoramiento. Por lo tanto, tuvo como objetivo general, Identificar las condiciones actuales o variables que evaluaron el clima organizacional” (Pereira, 2010). “Las variables de medición desarrolladas fueron aprecio por las ideas de los trabajadores, relaciones con los jefes, relaciones entre jefes, relaciones entre compañeros y jefes, relaciones con el equipo de trabajo, motivación hacia los resultados y los cambios, riesgos y bienestar, justicia en el trabajo, supervisión y corrección, trabajo en equipo, remuneración, sentido de pertenencia, reconocimiento por la labor, concertación y participación,

liderazgo, comunicación, satisfacción por los recursos, estructura y reglas”. (Pereira, 2010)

“Los resultados orientan el planteamiento de un plan de mejoramiento el cual nace desde la reflexión realizada en cada área y según los resultados encontrados”. (Pereira, 2010)

Riquelme (2008), en su investigación: “Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional: Modelo Adaptado para la Administración Pública Chilena”. “Trata sobre las organizaciones públicas han puesto en marcha programas de la Nueva Gestión Pública, para aumentar la productividad y la calidad de los servicios, basados en técnicas específicas practicadas en el sector privado”. (Riquelme, 2008)

“La Gestión del Conocimiento (GC) y el Aprendizaje Organizacional (AO) son algunas de ellas” (Riquelme, 2008). “Los modelos de GC y de AO que se estudiarán, y que se propone aplicar adaptándolos al sector público chileno, permiten analizar la capacidad de aprendizaje de la organización, caracterizada por la alineación dinámica entre los stocks y flujos de conocimiento”. (Riquelme, 2008)

“La capacidad de aprendizaje puede ser favorecida por la gestión de factores condicionantes tanto de naturaleza técnico-estructurales, como de elementos socio-culturales, y que ejercen un impacto positivo sobre los resultados de la misma, tanto en términos financieros como no financieros” (Riquelme, 2008). “Esta GC permite explicar los factores o elementos de apoyo que facilitan los procesos de interacción de la organización con el entorno y aquellos que nacen en forma interna, aplicándose al sector público en ámbitos como: la toma de decisiones, los estímulos para aumentar la participación ciudadana en las políticas públicas, la formación de capacidades locales para aumentar la competitividad local, y el desarrollo de una fuerza de trabajo centrada en el conocimiento-acción”. (Riquelme, 2008)

Jiménez (2009), en su investigación: “Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la Tienda el Fundador”. Ha tenido como objetivo: “proponer un plan de mejora que favorezca el clima

organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la Tienda el Fundador. La investigación es descriptiva”. (Jiménez, 2009)

“El estudio proporciona un análisis de la organización con relación a la percepción que sobre el clima organizacional que tienen los trabajadores de la Tienda estudiada, evidenciándose indicadores bajos en la satisfacción por la tarea que realizan y no perciben intención institucional que estimule de forma tangible e intangible los resultados de su trabajo”. (Jiménez, 2009)

“Los resultados del estudio facilitan, además, la gestión para el cambio, encaminada a la mejoría en el ambiente laboral con vista a un acercamiento a la elevación de la eficiencia y la satisfacción de los trabajadores, traducido en calidad de vida”. (Jiménez, 2009)

A nivel nacional

López y Malpica (2008), en su trabajo de investigación: “Inteligencia emocional y clima organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Concepción”. Concluyeron que: “Los servidores públicos presentan una inteligencia emocional promedio y un clima organizacional regular, son capaces de desarrollar su potencial y se encuentran comprometidos con la institución y brindan un servicio de calidad”. (López & Malpica, 2008)

“Agregan, que cuan exitosa es la persona para adecuarse a las exigencias del entorno, evaluando y enfrentando de manera efectiva situaciones problemáticas, son por lo general flexibles, realistas, efectivas para entender situaciones problemáticas y hábiles para llegar a soluciones adecuadas”. (López & Malpica, 2008)

“Se midió el clima organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Concepción haciendo uso de una encuesta, la misma que no incluyó aspectos de motivación y creatividad, los cuales cumplen un papel muy importante en la formación del clima organizacional favorable para la institución”. (López & Malpica, 2008)

A nivel regional

Monteza (2012), en su trabajo de investigación: “La influencia del clima organizacional en la satisfacción de las enfermeras del Centro Quirúrgico

Hospital Essalud Chiclayo 2010”, se concluye que: “Las enfermeras respecto al clima organizacional calificaron como mediamente favorable, predominando como potencial la autorrealización, estando impedidas de lograr su máxima expresión debido al exceso de trabajo, logros poco valorados, escaso compromiso y supervisión, contribuyendo en la insatisfacción y desmotivación, necesidad que no es atendida por los directivos del hospital”. (Monteza, 2012)

“El estudio favoreció la retroalimentación de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo; además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional”. (Monteza, 2012)

Asimismo, recomienda que: “las universidades locales y nacionales dedicadas a la formación en ciencias de la salud, incorporen dentro de los currículos asignaturas que garanticen competencias profesionales en el manejo gerencial, que fortalezcan la formación profesional; así como considerar experiencias de organizaciones exitosas”. (Monteza, 2012)

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Plan de mejora basado en Organizaciones inteligentes

1.3.1.1. Plan de mejora

“Documento que describe la planificación de actividades de mejora continua que se pretende realizar en un corto plazo de 3 a 6 meses, respondiendo a las preguntas. ¿Cuál es el problema? ¿Por qué ocurre? ¿Por qué abordarlo? ¿Cómo lo seleccionamos? ¿Quién lo hará? ¿Cuándo se hará? ¿Qué resultados nos proponemos obtener? ¿En qué plazo?”. (Fernández, 2009)

1.3.1.2. Pasos para realizar un plan de mejora

- Para poder hacer un plan de mejora se deben de seguir los siguientes pasos:

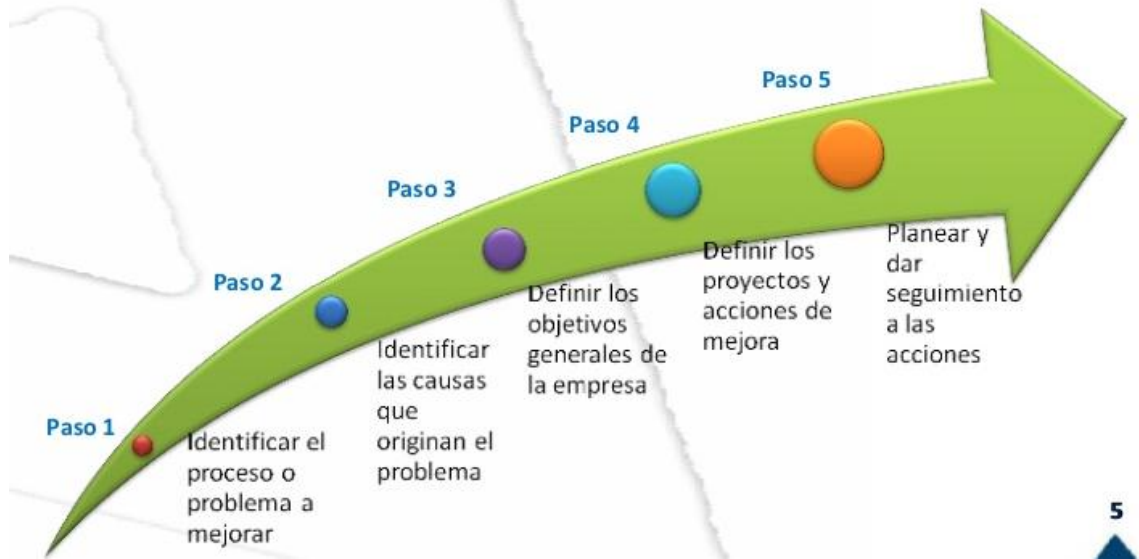


Figura Nº 00 Pasos para realizar un Plan de Mejora
Fuente: adaptación del autor

1.3.1.3. Objetivo del plan de mejora

“El objetivo principal del plan es desarrollar un conjunto de acciones para el seguimiento y control de las áreas de mejora detectadas durante el proceso de evaluación, en procura de lograr el mejoramiento continuo de la organización”. (Fernández, 2009)

1.3.1.4 Componentes de un plan de mejora

- **“Actividades:** Acciones que se llevan a cabo para resolver la debilidad o área de mejora identificada”. (SGC-MAP, 2014)
- **“Objetivo:** Define claramente el resultado que se persigue con la acción de mejora que se ejecuta”. (SGC-MAP, 2014)
- **“Metas:** Desde la perspectiva conceptual, es un conjunto de acciones o actividades orientadas a concretar un objetivo determinado”. (SGC-MAP, 2014)
- **“Capacidad de Ejecución:** Lo determina el grado de orientación de la institución hacia la ejecución y se refiere a los recursos

materiales, financieros, humanos, tecnológicos, otros”. (SGC-MAP, 2014)

- **“Productos:** Se refiere a los indicadores de resultados programados para alcanzar como consecuencia de la mejora”. (SGC-MAP, 2014)
- **“Fecha Inicio/Fin:** Cada actividad o acción de mejora colocada en el plan debe quedar enmarcada dentro de una fecha de inicio de su ejecución y la fecha en que debe terminar”. (SGC-MAP, 2014)
- **“Responsables:** A cada actividad o acción de mejora se le debe asignar un responsable de su ejecución y logro”. (SGC-MAP, 2014)
- **“Medios de Verificación:** Se refiere a los medios para verificar el cumplimiento de las actividades o indicadores, tales como: documentos, sistemas, etc.”. (SGC-MAP, 2014)

1.3.1.5 Organizaciones inteligentes

Senge (2005), “Las Organizaciones Inteligentes son aquellas capaces de aprender permitiendo así expandir sus posibilidades de crecimiento. No basta con adaptarse y sobrevivir sino sobre todo desarrollar la capacidad de crear”. “La construcción de una organización con auténtica capacidad de aprendizaje y creatividad se basa en el desarrollo de cinco disciplinas: dominio personal, trabajo en equipo, visión compartida, modelos mentales y pensamiento sistémico”. (Senge, 2015)

1.3.1.6 Características de las Organizaciones inteligentes

Senge (2005), “plantea leyes que fundamentan la quinta disciplina (pensamiento sistémico) son”:

1. **“Los problemas de hoy derivan de las *soluciones* del ayer.** Las ventas de hoy decaen porque hubo una ***exitosa***

oferta ayer. Un nuevo gerente decide **resolver** el problema reduciendo los costes de inventario”. (Senge, 2015)

2. **“Cuanto más se presiona, más presiona el sistema.** Este proceso se conoce como **realimentación compensadora**. Mayores alimentos para el tercer mundo son compensados con una tasa de natalidad más alta” (Senge, 2015). “Mayor publicidad y reducción de precio para un producto que declina gana a corto plazo clientes, pero obliga a recortar costes en otras cosas como servicio y calidad, con lo que se pierden los clientes al final”. (Senge, 2015)
3. **“La conducta mejora antes de empeorar.** La realimentación compensadora siempre implica una **demora**, un paréntesis entre el beneficio a corto plazo y el perjuicio a largo plazo”. (Senge, 2015)
4. **“El camino fácil lleva al mismo lugar.** Tendemos a aplicar soluciones conocidas a situaciones no conocidas. Como dijo alguien: **si sólo tienes un martillo, entonces todo problema tiende a convertirse en un clavo** (Morgan, 1989). Necesitamos toda una caja de herramientas”. (Senge, 2015)
5. **“La cura puede ser peor que la enfermedad.** Las soluciones no sistémicas suelen padecer del síndrome de la dependencia, de modo que se convierten en hábitos adictivos impidiendo progresivamente la capacidad de la organización para solucionar sus propios problemas”. (Senge, 2015)
6. **“Lo más rápido es lo más lento.** Todos los sistemas tienen una velocidad óptima que no es la máxima. El cáncer es un ejemplo de ir a más velocidad por parte de unas células, retando al sistema a contrarrestarlas y poniendo en peligro el sistema total”. (Senge, 2015)
7. **“La causa y el efecto no están próximos en el espacio y el tiempo.** Los resultados de las acciones realizadas no son de efecto inmediato, por lo general tienen un efecto a mediano y

largo plazo, siendo a veces difícil identificar el verdadero causal”. (Senge, 2015)

8. **“Los cambios pequeños pueden producir resultados grandes, pero las zonas de mayor apalancamiento a menudo son las menos obvias.** El pensamiento sistémico suele demostrar que las soluciones obvias no suelen funcionar” (Senge, 2015). “Pero, inversamente, el ***principio de la palanca*** sugiere cómo pequeños cambios bien focalizados pueden producir mejoras significativas y duraderas si se realizan en el sitio apropiado”. (Senge, 2015)

“Ello implica descubrir el punto de apalancamiento, el cual no suele ser evidente casi nunca para los miembros del sistema y no están próximas en el espacio y el tiempo respecto de los síntomas”. (Senge, 2015)

9. **“Se pueden alcanzar dos metas aparentemente contradictorias.** Implica un concepto aparentemente contrario a la idea original de un objetivo. Un ejemplo es la creencia americana de que alta calidad y bajo coste son contradictorios cuando en Japón nunca se tuvo este problema” (Senge, 2015). “Aún hay maestros, profesores y alumnos que creen que aprender y divertirse son cosas contrapuestas y que, en la suposición de que aprender es aburrido, basan sus métodos educativos en ***recompensar*** el ***aprendizaje*** con la ***recompensa*** de ***ir a la excursión*** u ***obtener un sobresaliente***”. (Senge, 2015)

10. **“Dividir un elefante por la mitad no genera dos elefantes pequeños.** No siempre es lo más adecuado ver los problemas de manera global, pero imponer rígidas divisiones entre departamentos y ensalzar la alta especialización incrementan alarmantemente los costes de coordinación (incluyendo más personal para que haga de intermediario entre las partes)”. (Senge, 2015)

11. “**No hay culpa.** Solemos culpar a las circunstancias externas de nuestros problemas: **alguien** nos perjudicó (los competidores, la prensa, los profesores, etc.)” (Senge, 2015). “El pensamiento sistémico muestra que nosotros y las causas de nuestros problemas formamos un sólo sistema. La cura radica de la relación con nuestro **enemigo**”. (Senge, 2015)

1.3.1.7 Modelos

Senge (2005) define cinco disciplinas para lograr una organización inteligente:

1. “**El Dominio Personal** representa el cimiento espiritual de la OI, y sus raíces se nutren de las tradiciones espirituales de Oriente y Occidente (Senge, 1993). Su fundamento reside en el innegable protagonismo del ser humano, de la gente en la administración de empresas”. (Senge, 2005)

“El Dominio Personal es la disciplina del crecimiento y del aprendizaje personal. Trasciende tanto las competencias como las destrezas, aunque se basa en ellas” (Senge, 2005). “Trasciende la apertura espiritual, aunque requiere crecimiento espiritual. Significa abordar la vida como una tarea creativa, lo cual implica” (Senge, 2005):

- a. “Una continua clarificación de lo que es verdaderamente importante para nosotros”. (Senge, 2005)
- b. “Aprender a ver la realidad con mayor claridad”. (Senge, 2005)
- c. “La integración entre la visión (lo que deseamos) y la clara visión de la realidad (dónde estamos realmente) genera lo que Senge denomina la **tensión creativa**: una fuerza para unir ambos puntos causada por la tendencia natural de la tensión a buscar resolución” (Senge, 2005). “La esencia del Dominio Personal consiste en aprender a generar y sostener (en suma: gestionar) la tensión creativa en nuestras vidas”. (Senge, 2005)

“La gente con alto nivel de Dominio Personal comparte ciertas características” (Senge, 2005):

1. “Para ellos, una visión es una vocación y no sólo una buena idea”. (Senge, 2005)
2. “Ven la realidad actual como un aliado, no como un enemigo, y han aprendido a percibir las fuerzas del cambio y a trabajar con ellas y en ellas en vez de resistirlas”. (Senge, 2005)
3. “Son profundamente inquisitivas y desean ver la realidad con precisión creciente”. (Senge, 2005)
4. “Se sienten conectadas con otras personas y con la vida misma, pero, sin embargo, no sacrifican su singularidad”. (Senge, 2005)
5. “Se sienten parte de un proceso creativo más amplio, en el cual pueden influir sin controlarlo unilateralmente”. (Senge, 2005)
6. “Viven en una continua modalidad de aprendizaje. Nunca **llegan**. El Dominio Personal no es una cosa que se posea, sino que es un proceso que dura toda la vida y que implica ser muy consciente de su ignorancia, incompetencia (sus zonas de crecimiento)” (Senge, 2005). “Y, paradójicamente, sienten profunda confianza en sí mismos porque, para ellos, **la recompensa es el viaje**. Alguien le ha llamado a esto **madurez avanzada**”. (Senge, 2005)
7. “Aspiran al desarrollo emocional con la misma fuerza e intensidad que los demás deseamos el físico y el intelectual”. (Senge, 2005)
8. “Su relación con el trabajo es **sagrada** (en el sentido sociológico), no instrumental como las correspondientes a las perspectivas funcionalistas clásicas normales. El

trabajo es amado por sí mismo, no como un medio para obtener ingresos”. (Senge, 2005)

9. “Tienen capacidad para centrarse en metas intrínsecamente relevantes, no sólo en las secundarias”. (Senge, 2005)

2. “**Los Modelos Mentales**, son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes de los que tenemos poca conciencia. Trabajar con ellos supone **volver el espejo hacia adentro: aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo, para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio**” (Senge, 2005). “Tienen una correspondencia casi exacta con las **Imágenes** de Morgan y están muy próximos a las **Presunciones Implícitas** de Schein”. (Senge, 2005)

“En su mayor parte, todas las grandes ideas que fracasan no lo hacen porque las intenciones fueron débiles, o porque la voluntad flaqueó o incluso porque no existía una comprensión sistémica” (Senge, 2005). “Fracasan a causa de los Modelos Mentales, porque los nuevos modelos chocan con profundas imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo, la cuales nos limitan a modos familiares de pensar y actuar”. (Senge, 2005)

3. “La **Visión Compartida** brinda concentración y energías para el aprendizaje. Aunque el aprendizaje adaptativo es posible sin una visión, el aprendizaje generativo sólo es posible cuando la gente se esfuerza para alcanzar algo que le concierne profundamente” (Senge, 2005). “La idea del aprendizaje generativo (expandir la capacidad para crear) resulta abstracta y superficial a menos que la gente se entusiasme con una visión que quiere alcanzar de veras”. (Senge, 2005)

“Es imposible imaginar la mayoría de los progresos importantes de cualquier empresa sin la Visión Compartida, de modo que el concepto de visión está de moda en el pensamiento

empresarial. Sin embargo, suele referirse a la visión que unos pocos intentan imponer al resto”. (Senge, 2005)

“La Visión Compartida tampoco tiene mucho que ver con metas defensivas del tipo **ser la mejor empresa, vencer al competidor**, etc.” (Senge, 2005). “Aunque estas metas puedan ser de utilidad, rara vez despiertan la creatividad y el estímulo necesario para construir algo nuevo. Una verdadera Visión Compartida debe ser capaz de hacer **mirar hacia adentro** para descubrir sus propias pautas internas de **excelencia**”. (Senge, 2005)

“La Visión Compartida eleva a las personas sobre lo personal y lo mundano para modificar la relación de la gente con la compañía: ya no es la empresa **de ellos** sino la nuestra y, creando una identidad común, es el primer paso para que personas que se profesaban desconfianza mutua comiencen a trabajar en equipo”. (Senge, 2005)

4. “El Aprendizaje en Equipo comienza con el diálogo, *la capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto*” (Senge, 2005). “Implica también reconocer los obstáculos del aprendizaje: por ejemplo, los patrones de defensa. Si no se los detecta, erosionan el aprendizaje, pero si se detectan y se les hace florecer creativamente, pueden acelerar el aprendizaje”. (Senge, 1993)

“El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean” (Senge, 2005). “Se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida y la del dominio personal”. (Senge, 2005)

“El aprendizaje individual, en cierto nivel, es irrelevante para el aprendizaje organizativo, los individuos pueden aprender todo el tiempo y sin embargo no existir aprendizaje organizativo. Pero

si los equipos aprenden, se transforman en un microcosmos para aprender a través de la organización”. (Senge, 2005)

5. El Pensamiento Sistémico. -

“En las organizaciones, está presente el paradigma de personas interrelacionadas, como eslabones de una misma cadena, superando las barreras Inter gerenciales (es decir entre las diferentes empresas) o formando equipos interdisciplinarios” (Senge, 2005). “El pensamiento sistémico se transforma en la disciplina que integra a las demás, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica”. (Senge, 2005)

“Muchas organizaciones solamente desarrollan algunas de las disciplinas explicadas, es el Pensamiento Sistémico el que las integra de manera orgánica y orientada hacia el logro de una organización inteligente”. (Senge, 2005)

1.3.2. Clima organizacional

Robbins (1999), “se refiere al Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño”.

Chiavenato (2000), “el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento”.

1.3.2.1. Características

Villa (2012), indica que: “el concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características”:

- a) “Tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional”. (Villa, 2012)

- b) “Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores”. (Villa, 2012)
- c) “Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de éstos aspectos en sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación”. (Villa, 2012)
- d) “Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes” (Villa, 2012). “En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y sin darse cuenta contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento”. (Villa, 2012)
- e) “Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima” (Villa, 2012). “Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización”. (Villa, 2012)
- f) “El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicaciones de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción

laboral desmejorado. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional". (Villa, 2012)

1.3.2.2. Funciones del Clima Organizacional

Castillo, Del Pino & Espinosa (2000), "indican que las funciones del Clima Organizacional son:

1. "Desvinculación: Lograr que el grupo que actúa mecánicamente, es decir que **no está vinculado** con la tarea que realiza, se comprometa". (Castillo et al., 2000)
2. "Desobstaculización: Lograr que el sentimiento que tienen los miembros, de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, se vuelvan útiles". (Castillo et al., 2000)
3. "Espíritu: Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida". (Castillo et al., 2000)
4. "Intimidad: Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea". (Castillo et al., 2000)
5. "Alejamiento: Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia **emocional** entre el jefe y sus colaboradores". (Castillo et al., 2000)
6. "Énfasis en la producción: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación". (Castillo et al., 2000)

7. "Empuje: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para ***hacer mover a la organización***, y para motivar con el ejemplo". (Castillo et al., 2000)
8. "Consideración: Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos". (Castillo et al., 2000)
9. "Estructura: Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?". (Castillo et al., 2000)
10. "Responsabilidad: El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer". (Castillo et al., 2000)
11. "Recompensa: El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción". (Castillo et al., 2000)
12. "Riesgo: El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?". (Castillo et al., 2000)
13. "Cordialidad: El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales". (Castillo et al., 2000)
14. "Apoyo: La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo". (Castillo et al., 2000)

15. "Normas: La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo". (Castillo et al., 2000)
16. "Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen". (Castillo et al., 2000)
17. "Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu". (Castillo et al., 2000)
18. "Conflicto e inconsecuencia: El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente". (Castillo et al., 2000)
19. "Formalización: El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición". (Castillo et al., 2000)
20. "Adecuación de la planeación: El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo". (Castillo et al., 2000)
21. "Selección basada en capacidad y desempeño: El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos". (Castillo et al., 2000)
22. "Tolerancia a los errores: El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar". (Castillo et al., 2000)

1.3.2.3. Teorías del clima organizacional

- a) Martínez (2012), “al citar a Brunet, quien comenta que dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: escuela gestalt y funcionalista”.

“La primera de ella es la Escuela Gestalt, la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo: a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento” (Martínez, 2012). “Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento”. (Martínez, 2012)

“Para la escuela funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio” (Martínez, 2012). “Es pertinente mencionar que la escuela gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste”. (Martínez, 2012)

“Como regla general, cuando la escuela gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan” (Martínez, 2012). “Las

personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo”. (Martínez, 2012)

- b) Aguilar (2011), “cita a Martín y Colbs. Estos autores hacen referencia a las siguientes escuelas: Estructuralistas, humanistas, sociopolítica y crítica”.

“Para los estructuralistas, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento del individuo” (Aguilar, 2011). “Aunque, con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos organizacionales, sino que se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva”. (Aguilar, 2011)

“Para los humanistas, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización”. (Aguilar, 2011)

“Dentro de las corrientes sociopolítica y crítica, afirma que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las

normas y a los sentimientos que los trabajadores tienen ante su organización”. (Aguilar, 2011)

c) Teoría del Clima Organizacional de Likert.

(Brunet, 1999), “indica que la teoría de Clima Organizacional de Likert, establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción”.

“Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita” (Brunet, 1999):

1. “Variables causales: Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes”. (Brunet, 1999)
2. “Variables intermedias: Están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización”. (Brunet, 1999)
3. “Variables finales: Estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida”. (Brunet, 1999)

“La interacción de estas variables trae como

consecuencia la determinación de dos grandes tipos de climas organizacionales, estos son” (Brunet, 1999):

- a. “Clima de tipo autoritario.
Sistema I. Autoritario explotador
Sistema II. Autoritarismo paternalista”. (Brunet, 1999)
- b. “Clima de tipo Participativo.
Sistema III. Consultivo.
Sistema IV. Participación en grupo”. (Brunet, 1999)

“El clima autoritario, sistema I autoritario explotador se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes”. (Brunet, 1999)

“El sistema II autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado”. (Brunet, 1999)

“El clima participativo, sistema III, consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar”. (Brunet, 1999)

“El sistema IV, participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la

comunicación fluye de forma vertical – horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor–supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica”. (Brunet, 1999)

“Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización”. (Brunet, 1999)

“Para poder hacer una evaluación del Clima Organizacional basada en la en la teoría anteriormente planteada, su autor diseñó un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal. Likert diseño su cuestionario considerando aspectos como” (Brunet, 1999):

- a) “Método de mando: Manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados”. (Brunet, 1999)
- b) “Características de las fuerzas motivacionales: Estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades”. (Brunet, 1999)
- c) “Características de los procesos de comunicación: Referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo”. (Brunet, 1999)
- d) “Características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplirlos objetivos”. (Brunet, 1999)

- e) “Características del proceso de toma de decisiones: Pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades”. (Brunet, 1999)
- f) “Características de los procesos de planificación: Estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales”. (Brunet, 1999)
- g) “Características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales”. (Brunet, 1999)
- h) “Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referido a la planificación y formación deseada”. (Brunet, 1999)

“El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones ya citadas”. (Brunet, 1999)

“La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo)”. (Brunet, 1999)

“Los aspectos que componen el continuo de opciones se denominan sistemas 1, 2, 3, 4, que a continuación se explican brevemente” (Brunet, 1999):

“Sistema 1 (explotador – autoritarismo) se basa en los conceptos de gerencia de la teoría X de Mac Gregor y su liderazgo directivo”. (Brunet, 1999)

“Sistema 2 (Benevolente Autoritario), relación directa subordinado – líder, donde el subordinado está relativamente alejado de otros asuntos, relaciones con el trabajo, ya que el énfasis está en la relación uno a uno (supervisor – supervisado)”. (Brunet, 1999)

“Sistema 3 (consultivo), liderazgo participativo donde el líder consulta con su gente a nivel individual para proceder a

tomar decisiones”. (Brunet, 1999)

“Sistema 4 (participativo de grupos interactivos) basado en la Teoría de Mac Gregor donde se hace énfasis en la interacción de equipos en todos los procesos críticos de la organización”. (Brunet, 1999)

“El modelo de Likert es utilizado en una organización que cuentan con un punto de partida para determinar” (Brunet, 1999):

- a) “El ambiente que existe en cada categoría.
- b) El que debe prevalecer
- c) Los cambios que se deben implantar para derivar el perfil organizacional deseado”. (Brunet, 1999)

Dessler (1993), “indica que existen otros cuestionarios como el de Litwin y Stringer, en el cual se establece una íntima relación entre liderazgo y clima”. “Ellos encontraron que, variando el estilo de liderazgo en tres organizaciones simuladas, crearían tres climas distintos, cada uno con consecuencias para la motivación, el rendimiento y la satisfacción con el empleo”. (Dessler, 1993)

“Estos autores predijeron que diferentes estilos de liderazgo darían como consecuencia climas que estimularían la necesidad de poder, la necesidad de afiliación y la necesidad de realización. Las dimensiones del clima que utilizaron para esta conclusión son los siguientes” (Dessler, 1993):

- a) “Estructura
- b) Normas, responsabilidad
- c) Recompensas y sanciones
- d) Cordialidad y apoyo
- e) Cooperación y conflicto
- f) Riesgo y compromiso”. (Dessler, 1993)

1.3.2.4. Dimensiones del clima organizacional

“Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos”. (Rodríguez, 2009)

Según Cabrera (1999), “las variables que configuraran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma, son variables del ambiente físico, variables estructurales, variables de ambiente social, variables personales, y variables propias del comportamiento organizacional”.

Litwin y Stinger (1978), “proponen nueve dimensiones que explicarían el Clima Organizacional, estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, conflictos e Identidad”.

Moos (1974), “plantea diez dimensiones para definir el Clima Organizacional: Compromiso, Cohesión, Apoyo, Autonomía, Organización, Presión, Claridad, Control, Innovación, comodidad”.

Dimensiones del clima organizacional:

- A. “Relaciones interpersonales:** grado en que los trabajadores se ayudan entre si y sus relaciones son respetuosas y consideradas”. (Granados, 2014)
- B. “Estilo de dirección:** grado en que los directivos apoyan, estimula y dan participación a sus colaboradores”. (Granados, 2014)
- C. “Sentido de pertenencia:** grado de orgullo derivado de la vinculación de la institución. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas”. (Granados, 2014)
- D. “Retribución:** grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo”. (Granados, 2014)
- E. “Disponibilidad de recursos:** grado en que los trabajadores cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de

otras personas y dependencias para la realización de su trabajo”.
(Granados, 2014)

F. “Estabilidad: grado en que los trabajadores ven en la institución claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo”. (Granados, 2014)

G. “Claridad y coherencia en la dirección: grado de claridad de la dirección sobre el futuro de la institución. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia”. (Granados, 2014)

H. “Valores colectivos: grado en el que se perciben en el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto”. (Granados, 2014)

1.4. Formulación del problema

¿Es la implementación de un plan de mejora basado en organizaciones inteligentes el que permitirá fortalecer el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Chota – 2016?

1.5. Justificación del estudio

La presente investigación tomará como base fundamental teorías de clima organizacional como Idalberto Chiavenato, así como de organizaciones inteligentes de Peter Senge. El aporte generado será a la práctica, como una forma de establecer estrategias de mejora sistémicas y de satisfacción a los trabajadores.

El investigador pretende dar un instrumento técnico a la Municipalidad basado en teorías fundado en las organizaciones inteligentes permitiendo que el clima organizacional en la institución se fortalezca y conlleve a brindar un servicio eficiente a la población. Lo cual generará luego de su aplicación un crecimiento sostenible en la calidad del servicio ofrecido a los usuarios.

1.6. Hipótesis

La implementación de un plan de mejora basado en organizaciones inteligentes permite fortalecer significativamente el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Chota 2016

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo General

Proponer un Plan de mejora basado en Organizaciones Inteligentes para fortalecer el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Chota – 2016.

1.7.2. Objetivos específicos

- a) Identificar el nivel de clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Chota, 2015.
- b) Identificar las teorías y características básicas de las organizaciones inteligente para la Municipalidad Provincial de Chota, 2015.
- c) Diseñar un plan de mejoras basado en las organizaciones inteligentes para fortalecer el clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Chota.

II. MÉTODO

2.1. Diseño de la investigación

El diseño de investigación será No experimental; transeccional o transversal, tipo descriptivo, porque se describirá las características de la población de los usuarios de pensión 65 en diferentes momentos.

Cuyo diagrama es el siguiente:

M <-> O -> P

Dónde:

M: Es la muestra de personal de la entidad

O: Es la observación a desarrollar en la muestra (Técnica de Investigación utilizada).

P: Propuesta de un plan de mejora basado en organizaciones inteligentes

2.2. Variables, operacionalización

2.2.1. Definición conceptual

Variable dependiente: Plan de mejora basado en organizaciones inteligentes

“Estrategia empresarial basada en las disciplinas que generan una organización abierta constantemente al aprendizaje”. (Senge, La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje, 2005)

Variable independiente: Clima organizacional

“La cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento”. (Chiavenato, 2000)

2.2.2. Operacionalización de variables

Tabal 01

Variable	Dimensión	Indicadores	Instrumentos
Plan de mejora basada en Organizaciones Inteligentes	Dominio Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Clarificación de lo importante para todos. • Aprendizaje a ver la realidad con mayor claridad. • Integración entre visión y realidad. 	FICHA DE OBSERVACIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL PLAN
	Modelos Mentales	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de grupos mentales. • Comprensión sistémica de los diversos modelos mentales. 	
	Visión Compartida	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de metas compartidas. • Diagnóstico interno de capacidades. 	
	Aprendizaje en Equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Alineamiento a la visión organizacional. • Identificación del estilo de aprendizaje individual. • Generación de resultados conjuntos. 	

Tabla 02

Variable	Dimensiones	Indicadores	Items	Instrumento
CLIMA ORGANIZACIONAL	Relaciones interpersonales	- Comunicación interna - Adaptación al cambio	1 – 5	ESCALA DE LIKERT PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL
	Estilo de dirección	- Relaciones interpersonales en el trabajo	6 – 10	
	Sentido de pertenencia	- Participación en la decisiones	11 – 15	
	Redistribución	- Dirección - Estimulo de excelencia	16 – 20	
	Disponibilidad de recursos	- Estimulo de trabajo en equipo. - Solución de conflictos	21 – 25	
	Estabilidad	- Realización personal - Reconocimiento de la aportación	26 – 30	
	Claridad y coherencia en la dirección	- Responsabilidad - Adecuación a las condiciones de trabajo	31 – 35	
	Valores colectivos	- Satisfacción con relación a sus superiores - Satisfacción con las condiciones físicas - Satisfacción con la participación en las decisiones - Satisfacción con su trabajo	36 – 40	

2.3. Población y muestra

Población:

La población, está constituida por 77 trabajadores de la Municipalidad de la Provincia de Chota

Tabla 03

VARONES	MUJERES	TOTAL
65	12	77

Muestra:

La muestra, lo constituyeron los mismos 70 trabajadores, por lo que la seguridad de los resultados son evidentes al trabajar con toda la población en estudio

Tabla 04

VARONES	MUJERES	TOTAL
59	11	70

Algunos trabajadores no pudieron participar de la encuesta por diferentes razones: permiso de salud viajes de capacitación comisiones de trabajo

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

De Gabinete:

Fichaje.

Utilizaron la técnica del fichaje ya que es utilizada especialmente por los investigadores. Es un modo de recolectar y almacenar información. Cada ficha contiene una información que, más allá de su extensión, le da unidad y valor propio.

Fichas de resumen.- Es aquella que nos permite tomar notas de ideas, conceptos durante la lectura.

Fichas textuales.- Aquella que después de haber dado lectura nos permite anotar las ideas de los autores, enunciando los apellidos y nombres del autor y el año de publicación del libro, colocándose en el trabajo de texto entre comillas.

De campo:

TÉCNICA DE LA OBSERVACIÓN.

“Es un proceso permanente de la investigación, a través del cual se conocen las propiedades, relaciones y conexiones internas de un fenómeno e incluye las experiencias más causales y menos reguladas”. (Granados, 2014)

CUESTIONARIO.

“Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. Se utilizó para percibir los aspectos más resaltantes de la forma como se percibe el clima organizacional”. (Granados, 2014)

Para cumplir con los objetivos propuestos en el presente trabajo se estructura una Guía de Encuesta como instrumento para la recolección de datos. Los cuales, fueron aplicadas a los 70 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chota. Los datos obtenidos serán ordenados en cuadros y gráficos estadísticos siguiendo el orden de los ítems o preguntas que aparecen en la Guía de Encuesta.

VALIDEZ y CONFIABILIDAD:

Para la validez de los instrumento se aplicó el criterio de juicio de expertos, los cuales han revisado y validado cada uno de los aspectos del proyecto de investigación y los instrumentos de recolección de información a través de informes y fichas de recomendaciones.

El coeficiente del Alfa de Cronbach es el modo más frecuente de estimar la fiabilidad de experimentos asentadas en teorías de los Test; es decir es una táctica que sirve para calcular la confiabilidad y eficacia de los instrumentos. La eficacia se refiere al grado en que la herramienta mide lo que se intenta medir. La confiabilidad se representa en la seguridad que se otorga a los datos.

La aplicación estadística del *modelo logístico binario* ha permitido alcanzar los objetivos de la presente investigación, por tanto los cálculos se realizaron mediante el uso de los softwares SPSS versión 21 y Ms Excel 2013 (para el procesamiento de datos).

2.5. Métodos de análisis de datos

Los datos recogidos en este trabajo de investigación, son presentados y distribuidos en cuadros estadísticos que se analizan según sus frecuencias absolutas y relativas, siendo éstas: frecuencia porcentual, las medidas de tendencia central como la media aritmética, las medidas de dispersión. Aplicando a través del programa SPSS versión 21.

2.6. Aspectos éticos

Los criterios éticos que se han tenido en cuenta para la investigación son:

- a) Consentimiento Informado.-** Los colaboradores estarán de acuerdo con ser informantes y reconocerán sus derechos y responsabilidades
- b) Confidencialidad.-** Se les informará respecto a la seguridad y protección de su identidad como contribuyentes valiosos de la investigación.
- c) Observación Participante.-** El investigador actuará con cordura durante el proceso de recolección de los datos asumiendo su compromiso ético para todos los efectos y resultados que resultarán de la interacción establecida con los colaboradores del estudio.

III. Resultados

3.1. Resultados del cuestionario del clima organizacional por dimensiones entre los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chota - 2016

Tabla 05: RELACIONES INTERPERSONALES

CATEGORIAS	f	%
Nunca	13	19
Muy pocas veces	38	54
Alunas veces	15	21
Casi siempre	2	3
Siempre	2	3
total	70	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores 15-06-2016

En la tabal 05, el resultado fue el siguiente: **El 54%** de los trabajadores en sus **RELACIONES INTERPERSONALES** están en la categoría de **Muy poca veces**, el **21%** en **Algunas veces** y el **19%** en **Nunca**

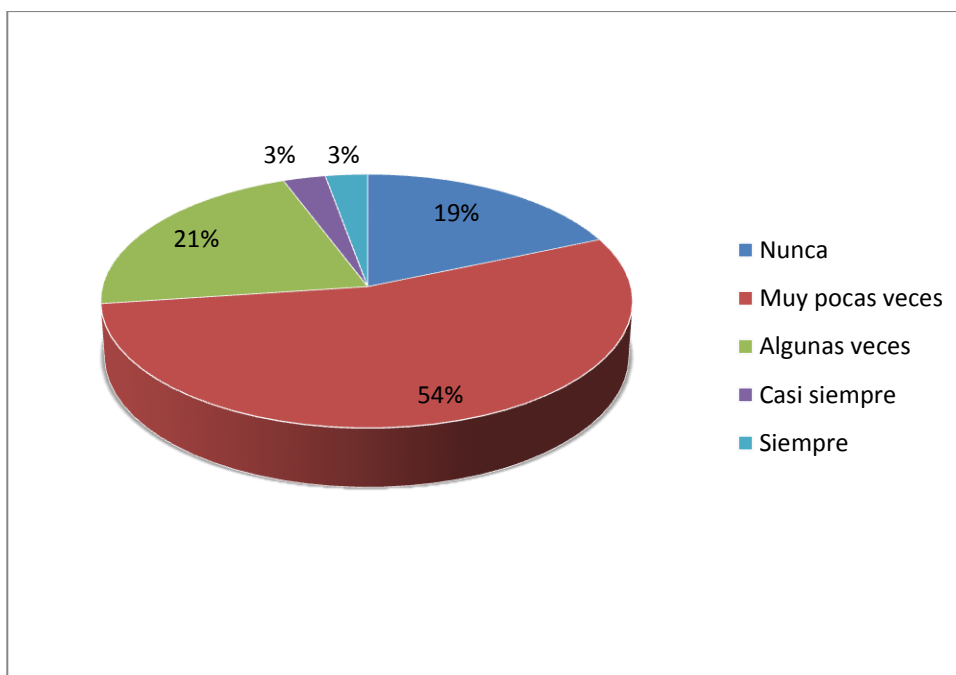


Figura Nº 01 Relaciones Interpersonales
Fuente: Tabal 05

Tabla 06: ESTILO DE DIRECCIÓN

CATEGORIAS	f	%
Nunca	2	3
Muy pocas veces	1	2
Alunas veces	15	21
Casi siempre	30	43
Siempre	22	31
total	70	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores 15-06-2016

En la tabal 06, el resultado fue el siguiente: **El 43%** de los trabajadores en sus **ESTILO DE DIRECCIÓN** están en la categoría de **Casi siempre**, el 31% en **Siempre** y el 21% en **Alunas veces**

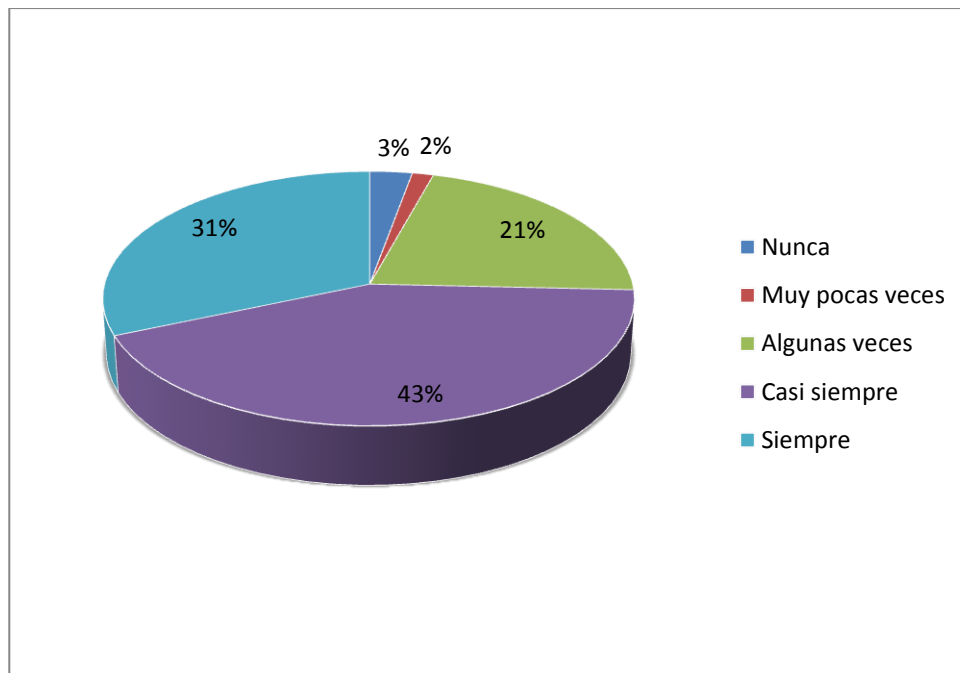


Figura Nº 02 Estilo de Dirección
Fuente: Tabal 06

Tabla 07: SENTIDO DE REDISTRIBUCIÓN

CATEGORIAS	f	%
Nunca	12	17
Muy pocas veces	28	40
Alunas veces	25	36
Casi siempre	3	4
Siempre	2	3
total	70	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores 15-06-2016

En la **tabal 07**, el resultado fue el siguiente: **El 40%** de los trabajadores el **SENTIDO DE REDISTRIBUCIÓN** están en la categoría de **Muy pocas veces**, el **36%** en **Algunas veces** y el **17%** en **Nunca**

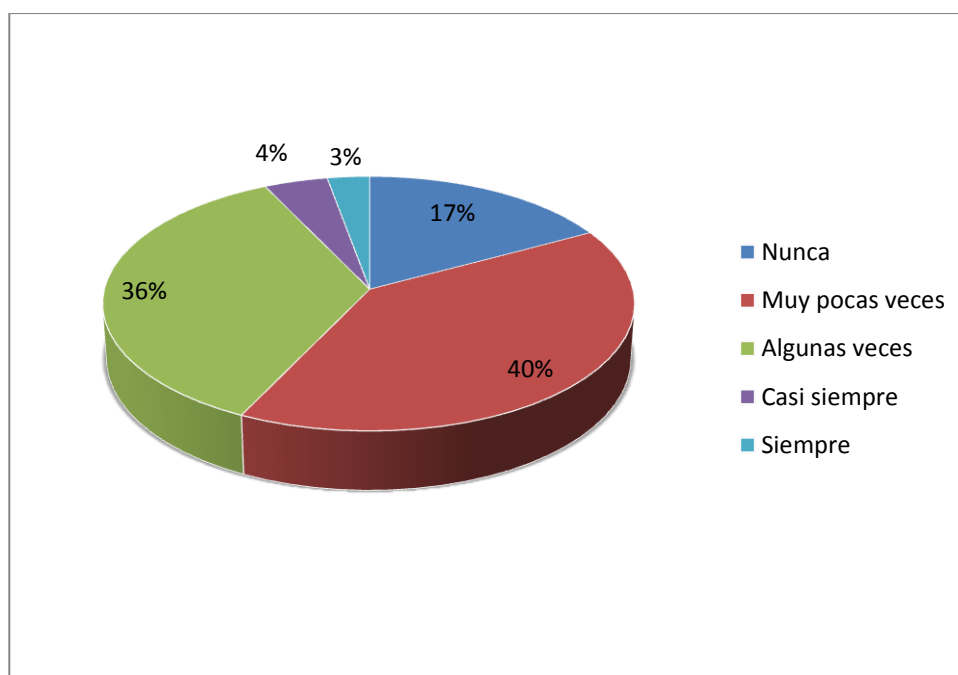


Figura Nº 03 Sentido de Redistribución
Fuente: Tabal 07

Tabla 08: SENTIDO DE PERTENENCIA

CATEGORIAS	f	%
Nunca	3	4
Muy pocas veces	38	56
Alunas veces	26	37
Casi siempre	2	3
Siempre	1	2
total	70	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores 15-06-2016

En la tabal 08, el resultado fue el siguiente: **El 56%** de los trabajadores el **SENTIDO DE PERTENENCIA** están en la categoría de **Muy pocas veces**, el 37% en **Alunas veces** y el 4% en **Nunca**



Figura Nº 04 Sentido de Pertenencia
Fuente: Tabal 08

Tabla 09: DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

CATEGORIAS	f	%
Nunca	17	24
Muy pocas veces	38	54
Alunas veces	8	12
Casi siempre	5	7
Siempre	2	3
total	70	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores 15-06-2016

En la **tabal 09**, el resultado fue el siguiente: **El 54%** de los trabajadores el **DISPONIBILIDAD DE RECURSOS** están en la categoría de **Muy pocas veces**, el 24% en **Nunca** y el 12% en **Algunas veces**

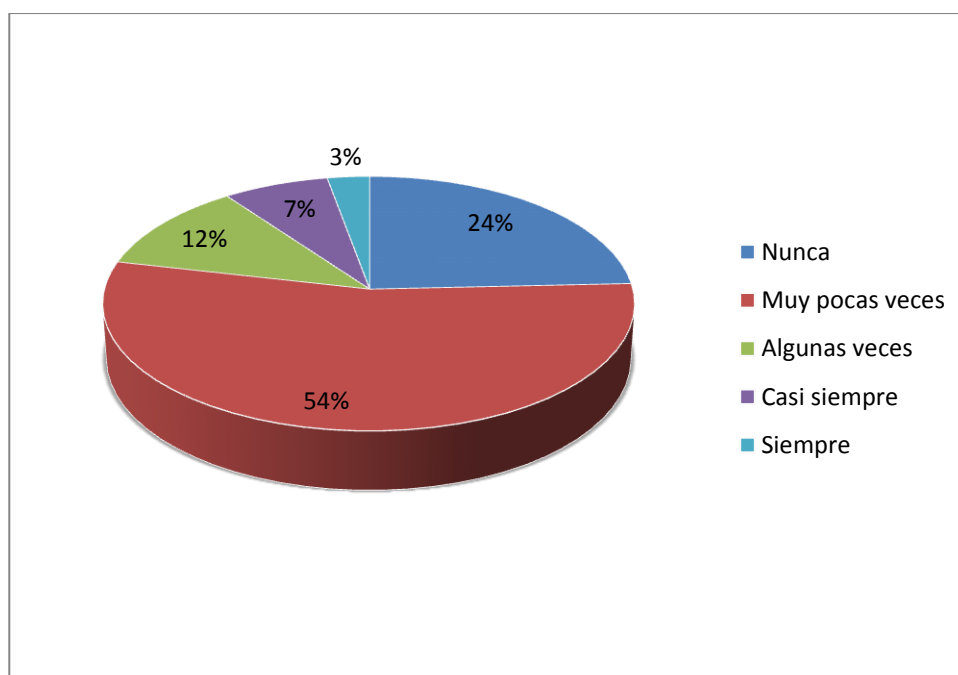


Figura Nº 05 Disponibilidad de Recursos
Fuente: Tabal 09

Tabla 10: ESTABILIDAD

CATEGORIAS	f	%
Nunca	29	41
Muy pocas veces	20	29
Alunas veces	12	17
Casi siempre	4	6
Siempre	5	7
total	70	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores 15-06-2016

En la **tabal 10**, el resultado fue el siguiente: **El 41%** de los trabajadores el **ESTABILIDAD** están en la categoría de **Nunca**, el **29%** en **Muy pocas veces** y el **17%** en **Alunas veces**

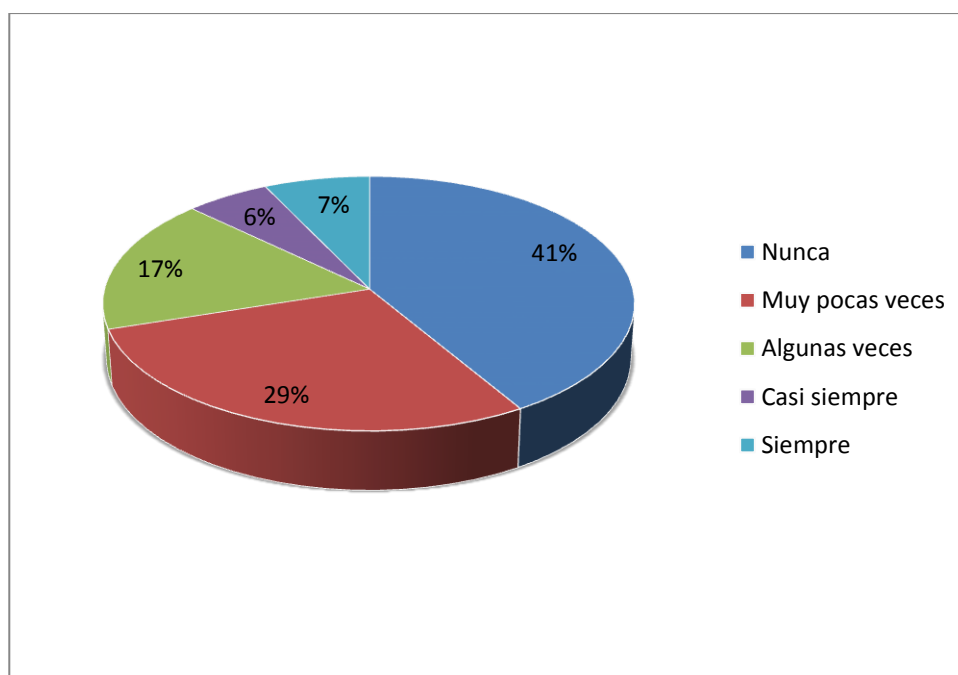


Figura Nº 06 Estabilidad
Fuente: Tabal 10

Tabla 11: CLARIDAD Y COHERENCIA EN LA DIRECCIÓN

CATEGORIAS	f	%
Nunca	22	31
Muy pocas veces	30	43
Alunas veces	14	20
Casi siempre	2	3
Siempre	2	3
total	70	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores 15-06-2016

En la tabal 11, el resultado fue el siguiente: **El 43%** de los trabajadores el **CLARIDAD Y COHERENCIA EN LA DIRECCIÓN** están en la categoría de **Muy pocas veces**, el 31% en **Nunca** y el 20% en **Alunas veces**

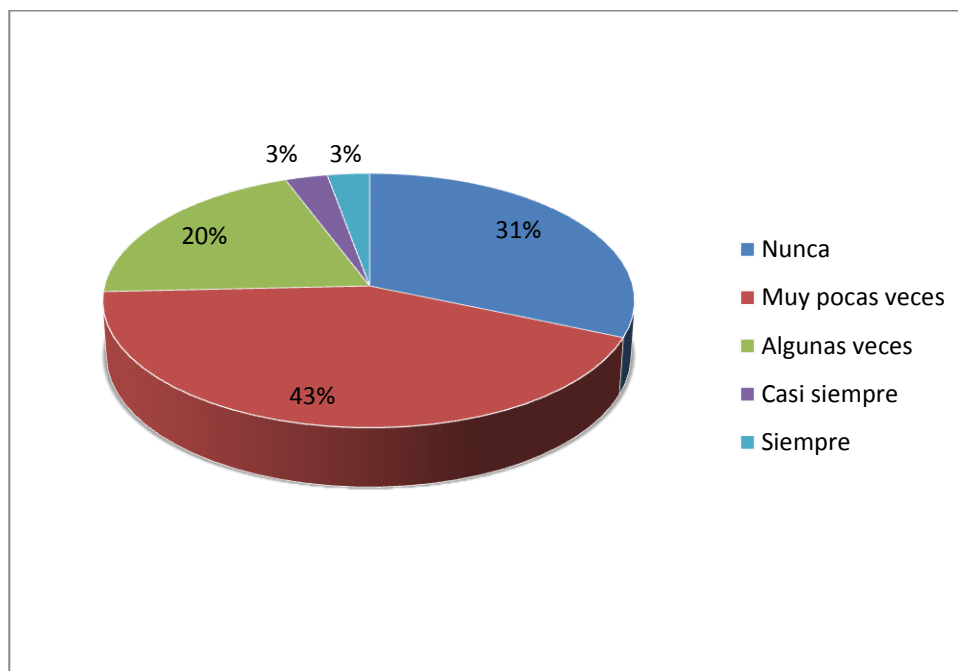


Figura Nº 07 Calidad y Coherencia en la Dirección
Fuente: Tabal 11

Tabla 12: VALORES COLECTIVOS

CATEGORIAS	f	%
Nunca	10	14
Muy pocas veces	21	30
Alunas veces	28	40
Casi siempre	7	10
Siempre	4	6
total	70	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores 15-06-2016

En la tabal 12, el resultado fue el siguiente: **El 40%** de los trabajadores el **VALORES COLECTIVOS** están en la categoría de **Algunas veces**, el 30% en **Muy pocas veces** y el 10% en **Nunca**

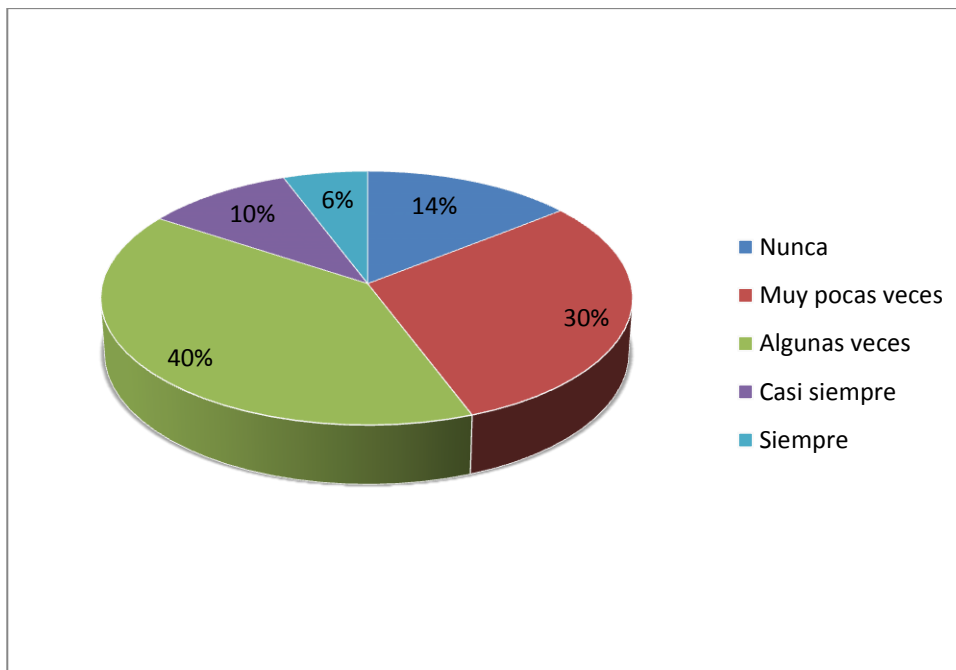


Figura Nº 08 Valores Colectivos
Fuente: Tabal 12

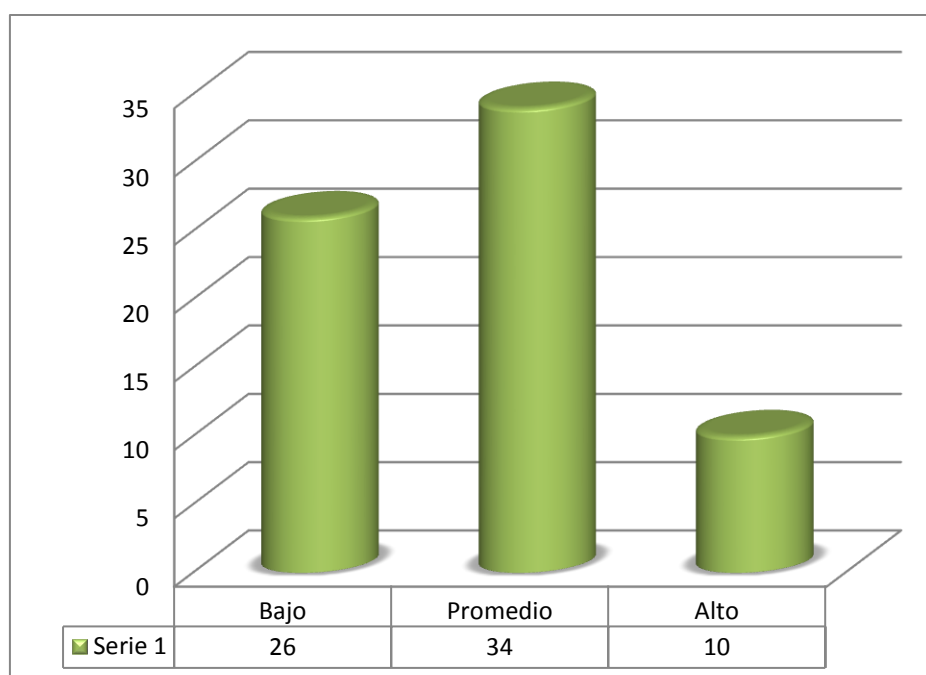
3.2. Resultados del cuestionario del CLIMA ORGANIZACIONAL en GENERAL entre los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chota - 2016

Tabla N° 13: CLIMA INSTITUCIONAL

NIVELES	f _i	%
Bajo	26	37
Promedio	34	49
Alto	10	14
TOTAL	70	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores 15-06-2016

Del análisis de la Tabla N° 13, correspondiente al nivel de clima organizacional, de un total de 70 trabajadores, y en base a la escala general valorativa del baremo, se muestra la distribución porcentual de datos o puntajes alcanzados en sus respectivos niveles, el cual fue recolectado en la **Municipalidad Provincial de Chota - 2016**. Se puede observar que del total de trabajadores encuestados, el nivel de clima organizacional alcanza un valor de 14% ubicándose en “Alto”; el 49% se ubica en el nivel “Promedio” y mientras que con valor de 37% en nivel de “Bajo”.



3.3. Medidas de tendencia central y dispersión del Clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Chota – 2016

Tabla Nº 14: Estadísticos descriptivos de los puntajes obtenidos, en los niveles de clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Chota – 2016

Parámetros estadísticos descriptivos		valores
N	Válidos	70
	Perdidos	0
Media		108
Mediana		121
Moda		121
Desv. típ.		36
c.v.		33%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores 15-06-2016

Los resultados de los parámetros estadísticos del consolidado de los puntajes alcanzados en el consolidado general, para medir el clima organizacional, se tiene que la media es de 108 ubicándose en una escala literal de baremo [94 – 417; en el nivel promedio, según escala específica; así mismo las mediana es de valor 159; manifestando que es el valor que está dividiendo a la mitad de los datos obtenidos según el instrumento aplicado (50%); las moda respectivas es de 168 al valor que se ha repetido con mayor frecuencia en los puntajes obtenidos; con respecto a la desviación estándar en relación a los ítems se obtiene un valor de 36; expresando la dispersión de los datos obtenidos según los resultados de la escala valorativa. El coeficiente de variabilidad es de 33% determinando una muestra normal en cuanto a sus respuestas obtenidas.

IV. Discusión

Los resultados obtenidos en la presente investigación, lo primero que salta a la vista es el desfavorable clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Chota - 2016. Después de haber aplicado el cuestionario del clima organizacional es muy desabórale. En cuanto en la tabla 09 podemos observar que el 49% determina un nivel promedio y 37% un nivel bajo. De lo que podemos deducir que existía un clima organizacional desfavorable debido a que en cada dimensión evaluada se determina niveles desfavorables de condiciones de vida diarias entre todos los colaborados de una organización; esto lo corrobora Monteza (2012), en su trabajo de investigación: “La influencia del clima organizacional en la satisfacción de las enfermeras del Centro Quirúrgico Hospital Essalud Chiclayo 2010”, se concluye que: “Las enfermeras respecto al clima organizacional calificaron como mediamente favorable, predominando como potencial la autorrealización, estando impedidas de lograr su máxima expresión debido al exceso de trabajo, logros poco valorados, escaso compromiso y supervisión, contribuyendo en la insatisfacción y desmotivación, necesidad que no es atendida por los directivos del hospital”.

Y queda reafirmado con las teorías que maneja los teóricos de la administración como:

Robbins, (1999), se refiere al Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

Chiavenato, (2000), “el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento”.

Con respecto a las dimensiones del clima organizacional, el personal posee nivel desfavorable en la dimensión **relaciones interpersonales**, donde el 54% manifiesta una cierta negativa a entablar relaciones entre los miembro de la institución generando individualismo y ruptura del buen entendimiento. La Interrelación y sociabilidad se sintetiza en la forma de las Comunicaciones, la Integración y la Relación con compañeros de trabajo. Si este aspecto se

encuentra en un nivel Regular, sólo el 54% de los colaboradores tendrán los medios suficientes para poder desarrollarse de manera adecuada dentro de la institución, esperándose este efecto en todos los colaboradores.

Según Ángeles (2008), indican que:

En su estudio realizado en la misma institución asegura que las relaciones interpersonales constituyen la piedra angular y la base de estas son las habilidades sociales, constituyéndose en todos los aspectos de nuestra vida a través de la comunicación y las relaciones sociales, mejorando las capacidades de interrelacionarse. Esto confirma que la comunicación es el punto de partida para poder interrelacionarnos y poder convivir adecuadamente con personas de diferentes culturas y estereotipos, base para poder ejercer un liderazgo sobre todos los trabajadores.

De igual modo en la dimensión estilo de dirección la mayoría a de trabajadores manifiesta que el **estilo de liderazgo** manejado por los directivos deficiente como lo demuestran los resultados de la tabla 02 que en un 43% no brinda las condiciones para que desarrolle un buen clima organizacional. En la dimensión **sentido de pertenecía** se visualiza que el personal ati9en una tendencia del 56% de poco involucramiento con la institución, caracterizándolos con la identificación con los valores organizacionales y compromiso para el cumplimiento y desarrollo de la organización, en este sentido Díaz y Requejo (2014), “se concuerda con el este estudio ya que manifiesta que sus docentes cuentan con involucramiento laboral que es sinónimo de compromiso profesional”. Con respecto a la dimensión **claridad y coherencia en la dirección** se puede apreciar en un inicio que el personal se encuentra en un nivel desfavorable, no habiendo una relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario, este resultado concuerda con Celis y Ramos (2013), “ya que ellos encontraron que el 36.36 % de los colaboradores se encuentran en un nivel de desempeño laboral muy desfavorable”. Con relación a la dimensión **comunicación** se aprecia que el personal administrativo se encuentra en un nivel desfavorable y que pese a la aplicación del programa se halla en un nivel media, careciendo de un grado de fluidez, claridad, coherencia de la información relativa al funcionamiento interno

de la organización y con la atención a los administrados o usuarios, resultado que concuerda con Berrocal y Muñoz (2014), “en cuyo estudio se muestra que el 84% de los trabajadores mencionaron no haber recibido delegación de responsabilidades por parte de su jefe”. Y con relación a la dimensión **retribución, estabilidad y disponibilidad de recursos** más del 40%, 41% y 54% del personal a presenta nivel desfavorable, siendo resaltante la falta de elementos (materiales, económicos, y/o psicosociales) necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas; estudio que también concuerda con nuestra problemática planteada pero discrepa el estudio de Berrocal y Muñoz (2014), “donde manifiestan que el 63% los trabajadores mencionan haber recibido una felicitación y el 32% un incentivo económico”.

Por otro lado, los niveles encontrados en este estudio sobre el clima organizacional tienden a ser favorables diferenciándose de Celis y Ramos (2013), “en donde refiere que los colaboradores estudiados se encuentran en la categoría muy desfavorable”.

Las medidas de tendencia central y dispersión como son Media de 108 puntos. Moda 121, Desviación estándar 36 y Coeficiente de variabilidad de 33% muestran un grupo ubicado en la escala de baremo de nivel promedio con tendencia a el nivel bajo. Lo que nos indica la necesidad de establecer estrategias organizacionales que permitan superar los niveles de clima organizacional en la Municipalidad provincial de Chota. Como podemos corroborar con:

Pereira, (2010). Esa investigación explica: “el Clima organizacional en La Administración Municipal de Santa Rosa de Cabal y propone un plan que permita el mejoramiento de este. Se desarrolló una investigación cuantitativa descriptiva, transversal que midió las condiciones del clima organizacional y describió sus niveles de presentación en 133 personas pertenecientes a las diferentes secretarías y niveles jerárquicos existentes”.

“El instrumento utilizado fue **Clima 18** midiendo 18 factores de la Administración Municipal de Santa Rosa de Cabal, y cuál debía ser su Plan de mejoramiento. Por lo tanto, tuvo como objetivo general, Identificar las

condiciones actuales o variables que evaluaron el clima organizacional” (Pereira, 2010). “Las variables de medición desarrolladas fueron aprecio por las ideas de los trabajadores, relaciones con los jefes, relaciones entre jefes, relaciones entre compañeros y jefes, relaciones con el equipo de trabajo, motivación hacia los resultados y los cambios, riesgos y bienestar, justicia en el trabajo, supervisión y corrección, trabajo en equipo, remuneración, sentido de pertenencia, reconocimiento por la labor, concertación y participación, liderazgo, comunicación, satisfacción por los recursos, estructura y reglas”. (Pereira, 2010)

“Los resultados orientan el planteamiento de un plan de mejoramiento el cual nace desde la reflexión realizada en cada área y según los resultados encontrados”. (Pereira, 2010)

El análisis nos llevó a plantear un Plan de mejora basado en organizaciones inteligentes para fortalecer el clima organizacional en la Municipalidad provincial de Chota. El cual está determinado en 5 pasos como son: Identificar el proceso o problema a mejorar, Identificar las causas que originan el problema, Definir los objetivos generales de la empresa, Definir los proyectos y acciones de mejora, Planear y dar seguimiento a las acciones. Estos fundamentados en: Senge, (2005) “Las Organizaciones Inteligentes son aquellas capaces de aprender permitiendo así expandir sus posibilidades de crecimiento. No basta con adaptarse y sobrevivir sino sobre todo desarrollar la capacidad de crear. La construcción de una organización con auténtica capacidad de aprendizaje y creatividad se basa en el desarrollo de cinco disciplinas: dominio personal, trabajo en equipo, visión compartida, modelos mentales y pensamiento sistémico”.

V. Conclusiones

- El Clima Organizacional en la Municipalidad Provincial de Chota se encuentra en un nivel Inadecuado. Estando sus Dimensiones en los siguientes niveles: **Relaciones interpersonales** medio bajo, **Estilo de dirección** medio, **Sentido de redistribución** bajo, **Sentido de pertenencia** medio, **Disponibilidad de recursos** medio, **Estabilidad** bajo, **Claridad y coherencia en la dirección** baja y **Valores colectivos** medio.
- En base a los resultados obtenidos del diagnóstico realizado sobre el clima organizacional a los empleados entrevistados, se ha determinado que los factores influyentes son:
 - a) El comportamiento, nivel cultural, ideologías y aspiraciones de los líderes institucionales.
 - b) El comportamiento organizacional de los grupos de poder de decisión.
 - c) El nivel de conocimiento de todos los involucrados sobre planificación, organización y marcos normativos.
- La propuesta de solución diseñada se basa fundamentalmente en las cinco disciplinas de las Organizaciones Inteligentes. (Ver anexo 01 - Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional en la Municipalidad Provincial de Chiclayo), bajo los criterios fundamentales de: domino personal, modelos mentales, visión compartida y aprendizaje en equipo.

VI. Recomendaciones

Las conclusiones establecidas plantean las siguientes sugerencias:

1. A la Gerencia General de la municipalidad provincial de Chota.- Promover la ejecución de propuestas de solución que se orienten a la mejora del Clima Organizacional, como base fundamental para la creación de un clima adecuado para el desarrollo personal e institucional.
2. A la Gerencia de Recursos Humanos.- Focalizar todas las propuestas de mejora institucional a los factores influyentes más importantes: El comportamiento, nivel cultural, ideologías y aspiraciones de los líderes institucionales; el comportamiento organizacional de los grupos de poder de decisión; y el nivel de conocimiento de todos los involucrados sobre planificación, organización y marcos normativos.
3. A la Gerencia de Recursos Humanos.- Monitorear toda propuesta de solución en ejecución, de manera tal que se puedan identificar de manera oportuna las desviaciones a los propósitos establecidos en éstas. De esta manera se tendrán planes más efectivos de mejora continua.

VII. Propuesta

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHOTA.

1. FUNDAMENTACIÓN.

El Clima Organizacional en la Municipalidad Provincial de Chota se encuentra en un nivel Inadecuado. Estando sus Dimensiones en los siguientes niveles: alto, medio y bajo

Es importante indicar que el 54% de los entrevistados está en un nivel de Indecisión, lo cual evidencia un desconocimiento de la situación real de la institución, o un nivel de indiferencia por ésta.

2. OBJETIVOS.

a. GENERAL.

Mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Chota.

b. ESPECÍFICOS.

1. Incrementar el nivel de Motivación del personal de la institución.
2. Mejorar el nivel de Dirección al personal.
3. Readecuar la Estructura Organizacional involucrada con los trabajadores.
4. Readecuar la Interrelación social de los trabajadores.
5. Readecuar el enfoque de personas en la institución.

3. DETALLES DE LA PROPUESTA.

Los detalles de la propuesta se especifican en base al modelo de las Organizaciones Inteligentes y los indicadores de Clima Organizacional. Asimismo, se ha diseñado dentro del marco legal Decreto Ley N° 276 y su Reglamento N°005-90-PCM

N°	DIMENSIÓN DE LA ESTRATEGIA	ACTIVIDAD ESPECÍFICA	RESULTADO ESPERADO
1.	Dominio Personal.-	<p>1.1. Clarificación de lo importante para todos.</p> <p>Objetivo.- Reflexionar con los trabajadores qué es lo más importante para los miembros de la institución, dentro del rol que esta cumple en la sociedad.</p> <p>Acciones tácticas.-</p> <p>a. Diagnosticar el grado de comprensión de los trabajadores sobre el rol de la institución en la colectividad.</p> <p>b. Socializar y debatir el verdadero rol de un trabajador municipal dentro de la institución.</p> <p>c. Analizar el marco normativo institucional.</p>	<p>Motivación. Se podrá comprender mejor la naturaleza de una verdadera motivación al personal en base a las metas establecidas y el rol que cada uno cumple.</p> <p>Dirección. Los responsables de las áreas organizacionales valorarán más el rol de sus áreas y del personal que las integra.</p> <p>Estructura. Permitirá conocer el grado de comprensión de la estructura orgánica y las normatividades institucionales.</p> <p>Interrelación y Sociabilidad. Permitirá comprender mejor la efectividad de la comunicación interna de las áreas en relación a las funciones</p>

			<p>específicas de los colaboradores.</p> <p>Enfoque de personas. El personal comprenderá el verdadero rol que cumple dentro de la organización y su importancia para el logro de metas institucionales.</p>
		<p>1.2. Aprendizaje a ver la realidad con mayor claridad.</p> <p>Objetivo.-Reflexionar con los trabajadores la realidad organizacional, a través de un diagnóstico situacional institucional.</p> <p>Acciones tácticas.-</p> <p>a. Desarrollar talleres de reflexión de la visión y misión organizacional.</p> <p>b. Elaborar con los trabajadores el diagnóstico situacional FODA.</p>	<p>Motivación. Se podrá comprender mejor los diversos factores que influyen en el grado de satisfacción del personal.</p> <p>Dirección. Los responsables de las áreas organizacionales podrán comprender mejor el grado de efectividad de sus áreas.</p> <p>Estructura. Permitirá conocer el grado de integración de las áreas organizacionales y su direccionamiento con las metas institucionales.</p> <p>Interrelación y Sociabilidad. Permitirá comprender mejor la efectividad de la comunicación interna de las áreas en relación al rol que cada una cumple y los resultados obtenidos del diagnóstico.</p>

			<p>Enfoque de personas. Se podrá valorar mejor el rol de los colaboradores dentro del logro de metas institucionales.</p>
		<p>1.3. Integración entre visión y realidad.</p> <p>Objetivo.- Determinar la forma en que la estructura organizacional se vincula de manera directa con la visión organizacional.</p> <p>Acciones tácticas.-</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Diagnosticar la situacional actual de las actividades de valor, estructura orgánica y cultura organizacional; en relación a la visión y misión institucional. b. Establecer las acciones específicas de cambios organizacionales: Rediseño de actividades, estructura orgánica y cambio cultural del personal. 	<p>Motivación. Se podrá comprender mejor la naturaleza de una verdadera motivación al personal en base a la visión organizacional y aspiraciones personales.</p> <p>Dirección. Los responsables de las áreas organizacionales podrán rediseñar sus actividades internas en búsqueda de una mayor eficiencia y eficacia.</p> <p>Estructura. Permitirá establecer una estructura orgánica dinámica y más efectiva, tomando como base el marco legal correspondiente.</p> <p>Interrelación y Sociabilidad. Permitirá establecer mejores sistemas de comunicación interna y externa, direccionados a las metas institucionales.</p>

			<p>Enfoque de personas. Se podrán establecer principios corporativos como base para la determinación de una cultura organizacional de mejora continua.</p>
2.	Modelos Mentales.-	<p>2.1. Identificación de grupos mentales. Objetivo.-Determinar los grupos de poder de decisión internos a fin de comprender la naturaleza de sus propuestas institucionales.</p> <p>Acciones tácticas.- a. Identificar los diversos grupos de poder de decisión institucional y los líderes que los encabezan.</p>	<p>Motivación. Se valorarán las diversas opiniones de los grupos de poder de decisión.</p> <p>Dirección. Los responsables de las áreas organizacionales podrán identificar los grupos de poder y los líderes respectivos.</p> <p>Estructura. Permitirá identificar las áreas en la que influyen los diversos grupos de poder. De esta manera se sabrá con quien se debe consensuar por áreas o tipos de actividad.</p> <p>Interrelación y Sociabilidad. Permitirá conocer los diversos grupos de poder con lo que se debe consensuar.</p> <p>Enfoque de personas. Se podrán identificar los perfiles de los</p>

			líderes e integrantes por grupos de poder de decisión.
		<p>2.2. Comprensión sistémica de los diversos modelos mentales.</p> <p>Objetivo.- Comprender la naturaleza de las propuestas institucionales de los diversos grupos de poder de decisión, dentro del contexto del rol institucional, a fin de establecer acciones específicas de consenso.</p> <p>Acciones tácticas.-</p> <p>a. Análisis de las propuestas de los diversos grupos de poder de decisión en relación al rol institucional y de su personal.</p> <p>b. Identificación de la similitud y diferencias de las propuestas entre éstos.</p>	<p>Motivación. Se podrá comprender los diversos factores influyentes en las motivaciones de los diversos grupos de poder de decisión.</p> <p>Dirección. Los responsables de las áreas organizacionales podrán identificar las diversas propuestas de los grupos de poder de decisión.</p> <p>Estructura. Permitirá establecer la forma en que las propuestas de los grupos de poder influyen en los diversos niveles organizacionales de la institución.</p> <p>Interrelación y Sociabilidad. Permitirá identificar las diferencias y similitudes de las propuestas.</p> <p>Enfoque de personas. Se podrá analizar la forma en que las diversas propuestas ayudan al desarrollo de las personas de manera individual y colectiva.</p>
3.	Visión Compartida.-	3.1. Determinación de metas	Motivación.

		<p style="text-align: center;">compartidas.</p> <p>Objetivo.- Determinar las metas institucionales desde el punto de vista consensuado de sus integrantes.</p> <p>Acciones tácticas.-</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Análisis de las metas institucionales actuales en función a las opiniones de los grupos de poder de decisión. b. Socialización de los puntos en común y discrepancias encontrados en los grupos de poder de decisión. c. Debate y consenso de las metas generales, las cuales serán la base para las acciones tácticas institucionales. 	<p>Se podrán establecer metas específicas orientadas a la satisfacción colectiva de los diversos grupos de poder de decisión.</p> <p>Dirección. Los responsables de las áreas organizacionales podrán determinar metas conjuntas y reducir los esfuerzos.</p> <p>Estructura. Permitirá establecer la forma en que las diversas áreas pueden trabajar de manera conjunta hacia el logro de metas consensuadas.</p> <p>Interrelación y Sociabilidad. Permitirá determinar la modalidad de comunicación efectiva para el trabajo coordinado entre los diversos grupos de poder de decisión.</p> <p>Enfoque de personas. Se podrá establecer la forma en que las metas consensuadas satisfacen las necesidades institucionales y del personal.</p>
		<p>3.2. Diagnóstico interno de capacidades.</p> <p>Objetivo.- Determinar un perfil de</p>	<p>Motivación. Se podrá comprender los diversos factores influyentes en las capacidades</p>

		<p>capacidades institucionales en función a los fines específicos que persigue.</p> <p>Acciones tácticas.-</p> <p>a. Análisis interno de capacidades por áreas internas en función a las metas consensuadas.</p> <p>b. Identificación de los factores críticos de éxito para el logro de las metas establecidas.</p>	<p>del personal de los diversos grupos de poder de decisión.</p> <p>Dirección. Los responsables de las áreas organizacionales podrán diagnosticar sus capacidades internas en relación a las metas establecidas.</p> <p>Estructura. Permitirá establecer la forma en que las capacidades internas influyen en los diversos niveles organizacionales de la institución.</p> <p>Interrelación y Sociabilidad. Permitirá identificar el impacto de las capacidades internas entre las áreas organizacionales, es decir el nivel de influencia entre éstas.</p> <p>Enfoque de personas. Se podrá analizar la forma en que las capacidades internas de las áreas ayudan al desarrollo de las personas de manera individual y colectiva.</p>
4.	Aprendizaje en Equipo.-	<p>4.1. Alineamiento a la visión organizacional.</p> <p>Objetivo.-Establecer acciones tácticas que</p>	<p>Motivación. Se podrán identificar las acciones específicas que influyan en las</p>

		<p>orienten las actividades cotidianas con la visión organizacional.</p> <p>Acciones tácticas.-</p> <p>a. Rediseño de actividades, estructura orgánica y cultura en función a las metas consensuadas por los diversos grupos de decisión.</p>	<p>motivaciones de los diversos grupos de poder de decisión.</p> <p>Dirección. Los responsables de las áreas organizacionales podrán establecer las estrategias de alineamiento de sus actividades cotidianas a la visión organizacional.</p> <p>Estructura. Permitirá establecer la forma en que se implementarán las medidas de alineamiento, específicamente de actividades de valor y estructura orgánica.</p> <p>Interrelación y Sociabilidad. Permitirá determinar la forma de comunicación entre las áreas para lograr la efectividad de la alineación planteada a la visión organizacional.</p> <p>Enfoque de personas. Permitirá establecer la forma en que los cambios propuestos ayudan al desarrollo de las personas de manera individual y colectiva.</p>
		<p>4.2. Identificación del estilo de aprendizaje individual y colectivo.</p>	<p>Motivación. Se podrá comprender los diversos</p>

		<p>Objetivo.- Diagnosticar la forma de aprendizaje de los colaboradores a fin de establecer estrategias de aprendizaje individual y colectivo.</p> <p>Acciones tácticas.-</p> <p>a. Diagnosticar la forma de aprendizaje formal e informal de los colaboradores de manera individual.</p> <p>b. Diagnosticar la forma de aprendizaje formal e informal de los colaboradores de manera colectiva, en especial por grupos de poder de decisión.</p> <p>c. Establecer las estrategias de aprendizaje individual y colectivo según áreas organizacionales y grupos de poder de decisión.</p>	<p>factores influyentes en las formas de aprendizaje de los diversos grupos de poder de decisión.</p> <p>Dirección. Los responsables de las áreas organizacionales podrán identificar las formas de aprendizaje de los grupos de poder de decisión.</p> <p>Estructura. Permitirá identificar la forma en que el estilo de aprendizaje de los grupos de poder influye en los diversos niveles organizacionales de la institución.</p> <p>Interrelación y Sociabilidad. Permitirá identificar las diferencias y similitudes de las formas de aprendizaje de los diversos grupos de decisión y la manera de interacción entre éstas.</p> <p>Enfoque de personas. Se podrá analizar la forma en que las diversas formas de aprendizaje ayudan al desarrollo de las personas de manera individual y colectiva.</p>
		<p>4.3. Generación de resultados conjuntos.</p> <p>Objetivo.- Establecer las acciones tácticas</p>	<p>Motivación. Se podrán orientar las diversas acciones tácticas a las motivaciones de</p>

		<p>en función a las metas consensuadas y estilos de aprendizaje identificados, a fin de lograr resultados en conjunto.</p> <p>Acciones tácticas.-</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Analizar la integración estratégica de las metas consensuadas y los estilos de aprendizaje identificados. b. Establecer las acciones tácticas para la efectivización del Plan de Desarrollo Institucional y el Plan de Trabajo Anual. c. Organizar Comisiones de trabajo por áreas organizacionales y/o grupos de poder de decisión. d. Instalar el proceso de monitoreo, comunicación y control de resultados progresivos. 	<p>los diversos grupos de poder de decisión.</p> <p>Dirección. Los responsables de las áreas organizacionales podrán establecer las acciones tácticas que permitirán integrar a los grupos de poder de decisión.</p> <p>Estructura. Permitirá determinar la forma de trabajo conjunto de las diversas áreas y niveles organizacionales de la institución.</p> <p>Interrelación y Sociabilidad. Permitirá establecer la mejor forma de comunicación para efectivizar las acciones tácticas que permitan lograr las metas establecidas.</p> <p>Enfoque de personas. Permitirá establecer la forma en que la interactividad entre áreas y grupos de poder influyen en el desarrollo individual y colectivo del personal de la institución.</p>
--	--	--	---

5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

Este cronograma se basa en las actividades especificadas en la propuesta.

N°	ACTIVIDAD	TIEMPO PLANIFICADO
1.	Clarificación de lo importante para todos.	1 meses.
2.	Aprendizaje a ver la realidad con mayor claridad.	1 meses.
3.	Integración entre visión y realidad.	1 meses.
4.	Identificación de grupos mentales.	1 meses.
5.	Comprensión sistémica de los diversos modelos mentales.	1 meses.
6.	Determinación de metas compartidas.	1 meses.
7.	Diagnóstico interno de capacidades.	1 meses.
8.	Alineamiento a la visión organizacional.	2 meses.
9.	Identificación del estilo de aprendizaje individual y colectivo.	1 meses.
10.	Generación de resultados conjuntos.	3 meses.
	TIEMPO TOTAL:	12 meses

6. PRESUPUESTO.

MATERIALES

N°	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	SUB TOTAL		
					EFFECTIVO	VALORIZADO	IMPORTE
1	Papel bond.	Millar.	10	20,00		200,00	200,00
2	Tóner para impresora.	Unidad.	3	160,00		480,00	480,00
3	Útiles de escritorio.	Paquetes.	10	120,00		1.200,00	1.200,00
TOTAL:					-	1.880,00	1.880,00

EQUIPOS

N°	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	SUB TOTAL		
					EFFECTIVO	VALORIZADO	IMPORTE
1	PC.	Unidad.	2	800,00		1.600,00	1.600,00
2	Impresora.	Unidad.	1	150,00		150,00	150,00
TOTAL:					-	1.750,00	1.750,00

SERVICIOS

N°	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE	CANTIDAD	COSTO	SUB TOTAL
----	-------------	-----------	----------	-------	-----------

		MEDIDA		UNITARIO	EFFECTIVO	VALORIZADO	IMPORTE
1	Internet.	Meses	36	120,00		4.320,00	4.320,00
2	Movilidad y viáticos.	Meses	36	300,00	10.800,00		10.800,00
3	Consultoría en planificación y organización.	Meses	36	2.500,00	90.000,00		90.000,00
4	Alquiler de ambientes para capacitaciones.(1)	Horas	360	80,00		28.800,00	28.800,00
TOTAL:					100.800,00	33.120,00	133.920,00

(1).- 10 horas x 36 meses.

RESUMEN TOTAL

N°	DESCRIPCIÓN	SUB TOTAL		
		EFFECTIVO	VALORIZADO	IMPORTE
1	Materiales.	-	1.880,00	1.880,00
2	Equipos.	-	1.750,00	1.750,00
3	Servicios.	100.800,00	33.120,00	133.920,00
TOTAL:		100.800,00	36.750,00	137.550,00
%:		73%	27%	100%

El 27% del presupuesto es valorizado, es decir, la institución cuenta con este recurso y no requiere un desembolso.

7. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.

Para el logro de los objetivos trazados en la propuesta de solución se requiere el buen desempeño de los siguientes factores:

1. Aprobación de la propuesta por parte de la Autoridad competente, previa evaluación de su importancia y beneficios a generar.
2. Designación oportuna e integral del presupuesto establecido, a fin de desarrollar las actividades planificadas de manera efectiva.
3. Participación activa de todos los colaboradores identificados en la investigación, debido a que permitirá dinamizar el proceso hacia el logro de las metas establecidas.

VIII. Referencias

- (1996). Recuperado el 15 de 12 de 2012, de Organización Internacional del Trabajo - OIT: <http://www.ilo.org/americas/>
- Acosta, F., Carranza, A., Vásquez, P., Puican, A., Valle, C., & Maquen, D. (2010). *La Motivación Del Personal En Las Empresas Industriales De La Región Lambayeque Frente Al Nuevo Paradigma De La Globalización Y Competitividad*. Obtenido de [buenastareas.com](http://www.buenastareas.com): <http://www.buenastareas.com/ensayos/Proyecto-De-Investigacion-Sobre-Motivacion/1150966.html>
- Aguilar, D. (12 de octubre de 2011). *La globalizacion y la administracion*. . Obtenido de <http://deisyliethaguilar.blogspot.com/>.
- Brunet, L. (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. . México. : Ed. Trillas.
- Campillo, M. (2011). *Diagnóstico y propuesta de mejora de clima organizacional en una empresa de la zona rural de Michoacán*. Michoacán.
- Castillo, C., Del Pino, N., & Espinosa, V. (5 de diciembre de 2000). *Identidad Corporativa*. Obtenido de <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (1993). *Organización y Administración*. México: Prentice Hall.
- Fernández, J. (2009). *Guía para Realizar Proyectos de Mejora*. Obtenido de [slideshare.net: http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/guia-para-realizar-proyectos-de-mejora-presentation](http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/guia-para-realizar-proyectos-de-mejora-presentation)
- Granados, M. (2014). *Evaluación del clima Organizacional en el Colegio en el nivel Medio de la cabecera departamental de Huehuetenango*. (Tesis de

Grado) Universidad Rafael Landívar. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/01/01/Granados-Maria.pdf>

Hedera Consultores. (1 de enero de 2008). *Hedera Consultores*. Recuperado el 17 de enero de 2013, de <http://hederaconsultores.blogspot.com>

Jiménez, A. (2009). Ambiente organizacional. Obtenido de www.aljimenez28.blogspot.pe:<http://www.aljimenez28.blogspot.pe/2009/09/ambiente-organizacional.html>

López y Malpica, "Inteligencia emocional y clima organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Concepción. Perú

Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

Martínez, M. (17 de mayo de 2012). *El clima organizacional como herramienta para el mejoramiento del desempeño de las funciones contables*. Obtenido de http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC_105803.pdf.

Monteza (2012), tesis : La influencia del clima organizacional en la satisfacción de las enfermeras del Centro Quirúrgico Hospital Essalud Chiclayo 2010. Chiclayo

Ortiz Ocaña, A. (2009). *Aprendizaje y Comportamiento basados en el funcionamiento del cerebro humano*. La Habana: Ediciones Litoral.

Preciado Sánchez, A. (2006). *Modelo de evaluación por competencias laborales*. México: Publicaciones Cruz O.

Ramírez, R., Abreu, J., & Badii, M. (8 de noviembre de 2013). *La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero*. Obtenido de <http://www.spentamexico.org/v3-n>

Revista Digital Gestión. (1 de 1 de 2012). *Gestión*. Recuperado el 17 de enero de 2013, de <http://www.gestion.com.do/>

Riquelme (2008) *Gestion del conocimiento y el aprendizaje organizacional*. Chile - 2008

- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, J. (2009). *Diagnóstico del Clima Organizacional en una Empresa de Telecomunicaciones de El Salvador: Punto de partida para la propuesta de un programa de motivación para el personal*. (Tesis de Maestría) Universidad Dr. José Matías Delgado. Obtenido de <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/03/MPO/ADVD0001155.pdf>
- Sagi-Vela Grande, L. (2011). *Gestión por competencias. El reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. Madrid: ESIC Editorial.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. (2009). *El Plan Estratégico en la Práctica*. Madrid: Esic.
- Senge, P. (2005). *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. México: Gránica S.A.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., & Ross, R. (2006). *La Quinta Disciplina en la Práctica*. Buenos Aires: Gránica.
- SGC-MAP. (2014). *Guía para la elaboración e implementación del plan de mejora institucional*. Obtenido de docplayer.es: <http://docplayer.es/10847579-Guia-para-la-elaboracion-e-implementacion-del-plan-de-mejora-institucional.html>
- Vargas, F. (2006). Competencias en la formación y competencias en la gestión del talento humano. Convergencias y desafíos. CINTERFOR. Recuperado el 15 de octubre de 2007, de http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/conv_des/index.htm
- Villa, J. (30 de agosto de 2012). *Aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del clima organizacional, el caso del Laboratorio Farmacéutico Corporación Infarmas S.A.* Obtenido de <http://www.unac.edu.pe/documentos/organizacion/vri>

ANEXOS:

ANEXO 01

ESCALA PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Objetivo:

Medir cuantitativamente como es percibida la organización y como Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento.

Indicaciones: cada pregunta tiene 5 alternativas que usted debe marcar solo una con una aspa (x), su información será de carácter confidencial.

PREGUNTAS		siempre	casi siempre	algunas veces	muy pocas veces	nunca
01	Los miembros del grupo tiene en cuenta mis opiniones					
02	Soy aceptado por mi grupo de trabajo					
03	Los miembros del grupo son distantes conmigo.					
04	Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo.					
05	El grupo de trabajo valora mis aportes.					
DIMENSION: ESTRILO DE DIRECCIÓN						
06	Mi jefe crea un atmosfera de confianza en el grupo de trabajo					
07	El jefe es mal educado					
08	Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo					
09	Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias					
10	El jefe desconfía del grupo de trabajo.					
DIMENSION: RETRIBUCIÓN						
11	Entiendo bien los benéficos que tengo en la institución.					
12	Los beneficios de salud que recibo en la institución satisfacen mis necesidades.					
13	Estoy de acuerdo con mi asignación salarial.					
14	Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la institución.					
15	Los servicios de salud que recibo en la institución son deficientes.					

DIMENSIONE: SENTIDO DE PERTENENCIA						
16	Realmente me interesa el futuro de la institución.					
17	Recomiendo a mis amigos la institución como un excelente sitio de trabajo.					
18	Me avergüenzo de decir que soy parte de la institución.					
19	Sin remuneraciones no trabajo hora extras.					
20	Sería más feliz en otra institución.					
DIMENSION: DISPONIBILIDAD DE RECURSOS						
21	Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo					
22	El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado.					
23	El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo.					
24	Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo.					
25	La iluminación del área de trabajo es deficiente.					
DIMENSION: ESTABILIDAD.						
26	La institución despide al personal sin tener en cuenta su desempeño.					
27	La institución brinda estabilidad laboral.					
28	La institución contrata personal temporal.					
29	La permanencia en el cargo depende de preferencias personales.					
30	De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo.					
DIMENSION: CLARIDAD Y COHERNCIA EN LA DIRECCIÓN						
31	Entiendo de manera clara las metas de la institución.					
32	Conozco bien como la institución está logrando sus metas					
33	Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas.					
34	Los directivos no dan a conocer los logros de la institución.					
35	Las metas de la institución son poco entendibles.					
DIMENSIÓN: VALORES COLECTIVOS						
36	El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno.					
37	Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales.					
38	Cuando necesito información de otras dependencias las puedo conseguir					

	fácilmente.					
39	Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras.					
40	Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras.					

BAREMO	
NIVELES	ESCALA
NIVEL BAJO	40 – 93
NIVEL PROMEDIO	94 – 147
NOVEL ALTO	148 – 200

ANEXO 02

FICHA TÉCNICA DE LA ESCALA PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONA

1. Nombre del instrumento:

Cuestionario para evaluar el clima organizacional en la municipalidad provincial de Chota. 2016

2. Autores del instrumento.

Creado por:

Br. Segundo Guevara Guevara

Este instrumento fue adaptado por el autor tomado de un trabajo de investigación sobre clima institucional y satisfacción laboral de la municipalidad de Santa Rosa. 2010.

3. Objetivo instrumento.

Evaluar el clima Organizacional a través de las dimensiones: *Relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de redistribución, sentido de pertenencia, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección, valores colectivos en los trabajadores de la municipalidad provincial de CHOTA 2016*

4. Usuarios.

Se recogerá información de 70 trabajadores de la Municipalidad provincial de Chota 2016.

5. Modo de aplicación.

1º El cuestionario está diseñada en 40 ítems, (05 preguntas para cada dimensión; con criterios de valoración: siempre, casi siempre, algunas veces, muy pocas veces nunca; los mismos que tienen relación con los indicadores de la variable Clima organizacional.

2º Los trabajadores deben de desarrollar el cuestionario en forma individual, consignando los datos requeridos de acuerdo a las indicaciones para el desarrollo de dicho instrumento de evaluación.

3º El cuestionario se aplicará en forma intermitente a los sujetos de estudio antes descritos.

4º Su aplicación tendrá como duración 30 minutos aproximadamente, y los materiales que utilizarán son: 1 bolígrafo, 1 lápiz, y sus respectivas explicaciones por parte de los responsables de la investigación.

6. Estructura de los instrumentos

Dimensiones	Ítems
Relaciones interpersonales	01,02,03,04,05
Estilo de dirección	06,07,08,09,10
Sentido de redistribución	11,12,13,14,15
Sentido de pertenencia	16,17,18,19,20
Disponibilidad de recursos	21,22,23,24,25
Estabilidad	26,27,28,29,30
Claridad y coherencia en la dirección	31,32,33,34,35
Valores colectivos	36,37,38,39,40

7. Escala.

7.1 Escala general.

Escala de respuesta	puntaje	Escala para medir la variable CLIMA INSTITUCIONAL	Rango
Siempre	5	Bajo	[40 - 93]
Casi siempre	4	Promedio	[94 - 147]
Algunas veces	3	Alto	[148 - 200]
Muy pocas veces	2		
Nunca	1		

Escala valorativa

7.2 Escala específica.

Escala	Dimensiones
Bajo	[4 - 11]
Promedio	[12 - 18]
Alto	[19 - 25]

Escala valorativa.

8. Validación:

Por juicio de expertos

Será sometida a la validación de contenido a través de profesionales reconocidos y que cuenten con requisitos fundamentales de experticia en el tema y grados profesionales.

ANEXO 03
FICHAS DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO



CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

JUICIO DE EXPERTO

1. **Título del Proyecto:** PLAN DE MEJORA BASADO EN ORGANIZACIONES INTELIGENTES PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHOTA – 2016.

2.

Variable 1 : PLAN DE MEJORA BASADO EN ORGANIZACIONES INTELIGENTES

Variable 2 : CLIMA ORGANIZACIONAL

3. **Experto** : Mg. ARTURO MONTENEGRO CAMACHO

4. **Centro de Trabajo** : Universidad César Vallejo – Chiclayo

5. **Grado Académico** : MAESTRIA EN EDUCACIÓN – INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA

6. **Autora** : Br. SEGUNDO GUEVARA GUEVARA

DIMENSIONES	INDICADORES	Bueno	Regular	Malo
Coherencia	1. El mensaje del texto es claro y entendible.	x		
	2. La idea principal de cada párrafo es explícita	x		
Cohesión	3. Los párrafos están cohesionados secuencialmente.	x		
	4. Utiliza los sustitutos para darle sentido al texto.	x		
Ortografía	5. Escribe su texto usando las palabras adecuadas: sinónimos, antónimos, parónimos, redes semánticos, etc.	x		
	6. Utiliza los signos de puntuación correctamente.	x		
Estética	7. Considera los márgenes de su texto.	x		
	8. Escribe teniendo en cuenta la silueta del texto	x		

OBSERVACION: Visto y analizado el instrumento de investigación podemos afirmar que cumple con los requisitos indicados en el proceso de investigación para que sea aplicado a las realidades determinadas en el proyecto de investigación.

Por lo tanto damos fe de la conformidad de la elaboración de dicho instrumento de acuerdo a las variables de estudio y la operacionalización de las variables.

SUGERENCIA: Ninguna

Chiclayo, 15 de Setiembre del 2016



Mg. Arturo Montenegro Camacho

D. N.I. N° 40991682

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA
FICHA DE EVALUACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

PLAN DE MEJORA BASADO EN ORGANIZACIONES INTELIGENTES PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHOTA – 2016.

AUTORES:

- **BR. SEGUNDO GUEVARA GUEVARA**

DATOS INFORMATIVOS DEL EXPERTO:

NOMBRE: Luis Montenegro Camacho

TÍTULO UNIVERSITARIO: licenciado en matemática

Ingeniero de sistemas

POSTGRADO: Mg. En docencia universitaria e investigación

Dr. En administración de la educación

OCUPACIÓN ACTUAL: Profesor estable del Instituto Superior Pedagógico Sagrado Corazón de Jesús Chiclayo

Docente de la universidad SEÑOR DE SIPAN

Docente de la universidad CESAR VALLEJO

FECHA DE LA ENTREVISTA: 30 de Octubre del 2016

Mensaje al especialista:

En la Universidad César Vallejo – Filial Chiclayo, se está realizando una investigación dirigida a elaborar una propuesta de solución basada en Organizaciones Inteligentes para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Chota. Por tal motivo, se requiere de su reconocida experiencia, para corroborar que la propuesta de esta investigación genera los resultados establecidos en la hipótesis. Su información será estrictamente confidencial. Se agradece por el tiempo invertido.

1. En la tabla siguiente, se propone una escala del 1 al 5, que va en orden ascendente del desconocimiento al conocimiento profundo. Marque con una "X" conforme considere su conocimiento sobre el tema de la tesis evaluada.

1	2	3	4	5
Ninguno	Poco	Regular	Alto	Muy alto

2. Sírvase marcar con una "X" las fuentes que considere han influenciado en su conocimiento sobre el tema, en un grado alto, medio o bajo.

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	GRADO DE INFLUENCIA DE CADA UNA DE LAS FUENTES EN SUS CRITERIOS		
	A (ALTO)	M (MEDIO)	B (BAJO)
a) Análisis teóricos realizados. (AT)	x		
b) Experiencia como profesional. (EP)		x	

c) Trabajos estudiados de autores nacionales. (AN)	x		
d) Trabajos estudiados de autores extranjeros. (AE)	x		
e) Conocimientos personales sobre el estado del problema de investigación. (CP)	x		

Estimado(a) experto(a):

Con el objetivo de corroborar que la hipótesis de esta investigación es correcta, se le solicita realizar la evaluación siguiente:

- ¿Considera adecuada y coherente la estructura de la propuesta?
Adecuada X Poco adecuada ___ Inadecuada ___
- ¿Considera que cada parte de la propuesta se orienta hacia el logro del objetivo planteado en la investigación?
Totalmente X Un poco ___ Nada ___
- ¿En la investigación se han considerado todos los aspectos necesarios para resolver el problema planteado?
Todos ___ Algunos X Pocos ___ Ninguno ___
- ¿Considera que la propuesta generará los resultados establecidos en la hipótesis?
Totalmente X Un poco ___ Ninguno ___
- ¿Cómo calificaría cada parte de la propuesta?

N	Aspecto/Dimensión/ Estrategia	Excelente	Buena	Regular	Inadecuada
1	Dominio Personal	X			
2	Modelos Mentales	X			
3	Visión Compartida	X			
4	Aprendizaje en Equipo	X			

- ¿Cómo calificaría a toda la propuesta?
Excelente ___ Buena X Regular ___ Inadecuada ___
- ¿Qué sugerencias le haría a los autores de la investigación para lograr los objetivos trazados en la investigación?
Asegura la inversión económica y mantener lineamientos de desarrollo personal para los trabajadores y la empresa.



Dr Luis Montenegro Camacho
Experto
DNI Nº 16452833