



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

**Programa de relaciones humanas para mejorar el clima laboral en la Gerencia de
Programas Sociales, Gobierno Regional de Lambayeque**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gestión Pública

AUTOR:

Br. Alexi Francisco Bocanegra Perez (ORCID: 0000-0003-3267-2293)

ASESORA:

Mg. Heredia Llatas Flor Delicia (ORCID: 0000-0001-6260-9960)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de políticas públicas

Chiclayo – Perú

2020

Dedicatoria

A mis padres por ser el motivo fundamental en mi vida y que me animan a seguir creciendo de manera personal y profesional. Siempre voy a estar agradecido con ustedes por el apoyo y amor que me han brindado.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por guiarme
y haber puesto en el camino de
mi vida a personas
extraordinarias que me han
apoyado en esta etapa de
estudio.

A mis docentes de Maestría, por
ser la fuente de conocimiento en
todo momento.

Y a mi familia por el apoyo
brindado en cada momento de
mi vida.

Página del jurado



DICTAMEN DE SUTENTACIÓN DE TESIS

EL BACHILLER: ALEXI FRANCISCO BOCANEGRA PEREZ

Para obtener el Grado Académico de **Maestro en Gestión Pública**, ha sustentado la tesis titulada:

PROGRAMA DE RELACIONES HUMANAS PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN LA GERENCIA DE PROGRAMAS SOCIALES, GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE

Fecha: 20 Febrero del 2020

Hora: 7:00 p m

JURADOS:

PRESIDENTE: Dra. Mercedes Alejandrina Collazos Alarcón Firma: 

SECRETARIO: Dr. Aurelio Ruiz Pérez

Firma: 

VOCAL : Mg. Flor Delicia Heredia Llatas

Firma: 

El jurado evaluador emitió el dictamen de:

..... APROBAR POR UNANIMIDAD

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis

.....
.....
.....

Recomendaciones sobre la tesis:

.....
.....
.....

Nota: El tesista tiene un plazo máximo de 15 días, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

Declaratoria de autenticidad

Yo Alexi Francisco Bocanegra Perez, estudiante del programa de Maestría en Gestión Pública, de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI 44602610, con la tesis titulada "Programa de relaciones humanas para mejorar el clima laboral en la Gerencia de Programas Sociales, Gobierno Regional de Lambayeque"

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse las faltas de: fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, 19 de febrero de 2020



Alexi Francisco Bocanegra Perez
DNI: 44602610

ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| Dedicatoria..... | ii |
| Agradecimiento..... | iii |
| Página del jurado | iv |
| Declaratoria de autenticidad | v |
| Índice | vi |
| Índice de tablas | vi |
| Índice de figuras..... | vii |
| RESUMEN | viii |
| ABSTRACT..... | ix |
| I. INTRODUCCIÓN | 1 |
| II. MÉTODO | 18 |
| 2.1. Tipo y diseño de investigación..... | 18 |
| 2.2. Operacionalización de las variables | 19 |
| 2.3. Población..... | 21 |
| 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad | 21 |
| 2.5. Métodos de análisis de datos..... | 22 |
| 2.6. Aspectos éticos..... | 22 |
| III. RESULTADOS | 23 |
| 3.1. Resultados sobre el clima laboral..... | 23 |
| IV. DISCUSIÓN | 27 |
| V. CONCLUSIONES | 32 |
| VI. RECOMENDACIONES | 33 |
| VII. PROPUESTA | 34 |
| REFERENCIAS..... | 37 |
| ANEXOS..... | 41 |
| Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Gerencia Regional de Programas Sociales | 41 |
| Índice de confiabilidad para la escala de clima laboral..... | 43 |
| Estructura del programa de relaciones humanas | 44 |
| Autorización para el desarrollo de la tesis | 57 |
| Formato de autorización para la publicación electrónica de la teiss | 58 |
| Acta de aprobación de originalidad de tesis..... | 59 |
| Reporte de Turnitin | 60 |
| Autorización de la versión final del trabajo de investigación | 61 |

Índice de tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1: Diez pasos para la elaboración de un programa | 7 |
| Tabla 2: Definición de Variables | 19 |
| Tabla 3: Operacionalización de las variables de estudio..... | 20 |
| Tabla 4: Número de funcionarios en la gerencia regional de programas sociales de Lambayeque | 21 |
| Tabla 5: Resultados de análisis de datos de la dimensión Autorrealización | 23 |
| Tabla 6: Resultados de análisis de datos de la dimensión Involucramiento laboral | 23 |
| Tabla 7: Resultados de análisis de datos de la dimensión Supervisión..... | 24 |
| Tabla 8: Resultados de análisis de datos de la dimensión Comunicación..... | 25 |
| Tabla 9: Resultados de análisis de datos de la dimensión Condiciones laborales..... | 25 |

Índice de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1: Figura de la Propuesta del Programa de relaciones humanas para mejorar el clima laboral en la Gerencia de Programas Sociales, Gobierno Regional de Lambayeque | 36 |
|---|----|

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo Proponer un Plan de Gestión del Talento Humano para mejorar el Desempeño Laboral en la Estación Experimental Agraria Vista Florida Lambayeque, 2019, tomando como referencia los fundamentos de la teoría de la Gestión del Talento Humano, el Desempeño Laboral y el enfoque cuantitativo. Este estudio es un tipo de investigación No Experimental, realizado en una población de 83 servidores públicos, teniendo a la Gestión del Talento Humano como variable independiente y al desempeño laboral como variable dependiente. Los datos de las variables de desempeño laboral y gestión del talento humano en sus diferentes dimensiones se han obtenido a través de la técnica de la encuesta con la aplicación de una prueba antes, para determinar el grado de confiabilidad a través de juicios de expertos. De modo que, según los resultados obtenidos podemos decir que el 73.5% de los servidores públicos consultados aprecian a la Gestión del talento humano como regular, mientras que el 66.3% de los encuestados califica como muy bueno al Desempeño laboral. En efecto y frente a la problemática diagnosticada en la Unidad de Recursos Humanos de la Estación Experimental Agraria Vista Florida, donde se evidencio un escaso nivel de capacitación y algunas debilidades en sus procedimientos, se propone un plan de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores, en la cual se contempla las siguientes actividades como son: estrategias de inducción y reinducción, gestionar el plan de capacitaciones, fortalecer capacidades de sociabilización, talleres sobre comunicación efectiva, programas de integración e incentivos y reconocimientos; y de esta manera puedan obtener el mayor beneficio de formar una fuerza laboral más eficiente, competitiva y comprometida.

Palabras clave: Compensación de personas, desarrollo de recursos humanos, desempeño laboral, desempeño de tarea, gestión del talento humano.

ABSTRACT

The purpose of this research work is to propose a Human Talent Management Plan to improve Work Performance at the Vista Florida Lambayeque Agricultural Experiment Station, 2019, taking as reference the foundations of the Human Talent Management theory, Work Performance and the quantitative approach. This study is a type of Non-Experimental research, conducted in a population of 83 public servants, with Human Resource Management as an independent variable and work performance as a dependent variable. The data of the labor performance and human talent management variables in their different dimensions have been obtained through the survey technique with the application of a test before, to determine the degree of reliability through expert judgments. Therefore, according to the results obtained, we can say that 73.5% of the public servants consulted appreciate the Management of human talent as regular, while 66.3% of the respondents rate Work Performance as very good. Indeed, and in the face of the problems diagnosed in the Human Resources Unit of the Vista Florida Agricultural Experiment Station, where there was a low level of training and some weaknesses in its procedures, a human talent management plan is proposed to improve performance work of employees, which includes the following activities such as: induction and reinduction strategies, manage the training plan, strengthen socialization skills, workshops on effective communication, integration programs and incentives and recognition; and in this way they can obtain the greatest benefit of forming a more efficient, competitive and committed workforce.

Keywords: Compensation of people, human resources development, work performance, task performance, human talent management.

I. INTRODUCCIÓN

Durante mucho tiempo la empresa han sido vista como una máquina de producción y elaboración de bienes, servicios y principalmente de hacer dinero. Este dinero que se produce son las utilidades del empleador y el salario del jornalero, además es el principal motor que permite el normal funcionamiento de la empresa y condiciona el quehacer institucional.

Visto de esta forma, el dinero fue de mucha importancia para el crecimiento empresarial, por ahora también lo es y lo será, sin embargo es posible plantear una nueva mirada de crecimiento institucional enfocado más en la persona humana, en su satisfacción, en la forma como el clima laboral y las condiciones en la que trabaja puede llevarlo a tener un mejor rendimiento además de mejores relaciones personales y la autorrealización.

En este sentido, se considera que la institución debe prestar mayor atención a su personal e intentar suplir sus necesidades ya que este es el verdadero motor de la empresa, es el cerebro detrás de la máquina y responsable del verdadero crecimiento de la organización. Un clima laboral apropiado y propicio permitirá explotar y dejar sacar lo mejor de cada persona, sumando esfuerzos, conocimientos, experiencias y el propio talento innato.

Por otro lado, un personal que no se siente a gusto aportará muy poco y no rendirá como se espera que lo haga, y si sumado a esto tenemos un mal clima laboral, veremos una continua rotación de personal, deserción, falta de compromiso, poca identificación institucional y ralentización en cuanto al logro de objetivos.

Es una realidad, que toda organización tanto pública como privada tiene una misión y visión clara y definida, para ello articula diferentes actividades que en un corto o mediano plazo la llevará a alcanzar un estado que considera deseable.

Para alcanzar el logro de esos objetivos, la organización debe afrontar retos y escenarios que pueden ser favorables o no y que en muchos casos termina desequilibrando el modelo estructural y el desarrollo profesional e institucional.

Como parte de esta estructura organizacional, encontramos un elemento fundamental como es el clima laboral, el que además puede ser muy complejo debido a la dinámica de la organización y el entorno humano que es cambiante e impredecible.

En cuanto a conductas y los patrones de comportamiento de los individuos en la organización (sistema de personalidad), es posible afirmar que son el resultado de todo el conjunto de valores, pautas propias y normas de la organización (sistema cultural), como también de las condiciones en las que se establece la interacción (sistema social). (Méndez, 2006, p.31)

Espinoza, citado por Fernando (2011) hace referencia que, el clima laboral es la forma en la que se percibe o experimenta el ambiente organizacional por los integrantes de la institución influyendo en su comportamiento. Si el clima laboral se muestra favorable y positivo entonces podrá satisfacer las necesidades de los colaboradores, por el contrario si el clima se muestra desfavorable y negativo entonces frustrará la satisfacción de necesidades.

En cuanto a los factores que podrían originar un clima negativo podemos encontrar un exceso de comunicación descendente y falta de comunicación ascendente, autoritarismo, falta de unidad y pertenencia, entre otros; los que en su conjunto generan que el trabajador alcance cuadros de estrés elevado, inseguridad, miedos y no desarrolle todo el potencial que podría dar.

La Gerencia Regional de Programas Sociales del Gobierno Regional de Lambayeque, la cual es objeto del presente estudio, como toda institución tiene una visión y misión definida, que es alcanzar un desarrollo social descentralizado, equitativo y sostenible de los sectores excluidos y menos favorecidos de la región, sin embargo se presume cierta tendencia hacia un clima laboral negativo, debido a una falta de compromiso e identificación del servidor público con su propia institución, ausentismo laboral y falta de comunicación, lo cual es perjudicial para un óptimo desarrollo, logro de objetivos y baja realización de las necesidades de los que la conforman.

Para tal caso, la presente investigación propone un programa de relaciones humanas orientado hacia el servidor público y en el bienestar propio así como en el de la misma institución. Este programa permitirá conocer el actual escenario en el que conviven los trabajadores, el nivel de desempeño, satisfacción y compromiso con la institución, así como las debilidades y puntos que se deben tratar a fin de que el servidor pueda ofrecer su máximo potencial y permita su desarrollo profesional, como persona el de la institución.

Alvarado, Hurtado y Yáva (2013) en su tesis sobre clima laboral aplicada en la Facultad de Ciencias Administrativas en la Universidad de Guayaquil manifiestan que las

organizaciones presentan dificultades que pueden afectar su funcionamiento y lograr los objetivos institucionales. Es así que se encontró que algunos de los obstáculos en las organizaciones, proviene de los conflictos disfuncionales, una deficiente calidad comunicativa, el exceso de burocracia, mal liderazgo y las relaciones formales e informales de trabajo; las que en muchos casos pueden incidir de forma directa en el clima laboral, en los objetivos planteados, en las normas y procedimientos que no se encuentren adaptados a la realidad de la organización dentro del medio geográfico en el que se encuentra.

El tipo de investigación que se realizó en este trabajo fue de carácter descriptivo y es así como a través de la encuesta se resolvió que el clima laboral existente se percibe como poco adecuado aunque éste no fuera tangible, pero que se considera como algo muy real dentro de la institución y que está conformado por un conjunto de elementos que determinan el tipo de ambiente en el que trabajan los empleados.

Aquí los autores propusieron lineamientos para mejorar el clima laboral, porque de acuerdo a lo planteado en dicha investigación se estableció la importancia que un buen ambiente de trabajo para influir positivamente en el rendimiento laboral en una organización.

Williams (2013) en su tesis sobre clima laboral en una dependencia pública, manifiesta que hacer un estudio del clima laboral permite tener una mejor percepción que los colaboradores tienen de su propia institución, el ambiente en el que laboran y por ende se deduce que también afecta el desempeño empresarial, el cual condiciona la conducta de sus integrantes.

De acuerdo a ello, el autor considera que la implementación de un Diagnóstico de Clima Organizacional es de suma relevancia para conocer cuáles son las áreas de oportunidad que existen en la institución ya que al ser identificadas, permitirá elaborar un programa de mejora y una propuesta, siendo la principal finalidad implementar un adecuado clima laboral, que impacte en la calidad del servicio al cliente externo y a la vez en una mejor imagen de la institución.

Rodríguez (2015) en su trabajo de investigación presenta una propuesta para mejorar el clima y cultura organizacional de una institución y en éste menciona que conocer el clima laboral ha despertado el interés de muchos empleadores e investigadores desde la segunda mitad del siglo XX, debido a la gran importancia que tiene en la productividad de la organización.

Particularmente en la investigación que desarrollara el autor en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social, evidencia un clima laboral favorable, donde la satisfacción laboral en los colaboradores es óptima, sin embargo aspectos como la falta de reconocimiento por el buen desempeño de los servidores públicos y la poca estabilidad laboral, no ayudan a mejorar el nivel de identidad institucional, el compromiso y el bienestar en general.

Jorge (2016) en su estudio acerca del clima organizacional en un centro de servicios compartidos analiza los elementos del clima laboral que existen en un grupo de agencias de publicidad en Ciudad de México, investigación Descriptiva – Cualitativa; la parte teórica está conformada por los conceptos de clima laboral y la definición de algunas de las principales dimensiones.

Para finalizar, realizó un análisis de los resultados obtenidos de la investigación, es así que el autor proponen algunas acciones que ayuden a mejorar las percepciones que tienen los trabajadores, y por consiguiente el clima organizacional.

Pérez y Rivera (2015) en su tesis recogen los índices de satisfacción laboral y clima organizacional. Para dicha investigación, se aplicó el cuestionario de satisfacción laboral de Price y el de clima organizacional de Sonia Palma. Al procesar los resultados se evidenció que existe predominio del nivel medio (57.9%), por lo mismo el autor concluyó que un apropiado clima organizacional se convierte en un factor indispensable dentro de la institución ya que influye en la satisfacción laboral; a la vez esto certifica que existe un vínculo de causa efecto positivo entre la satisfacción laboral y clima organizacional.

Finalmente a través del presente trabajo, el autor pretende que dicha investigación sea tomada como un precedente y referencia para la implementación de nuevas políticas de dirección y gestión dentro de la entidad, lo que a su vez permitirá obtener mejores resultados en la evaluación de desempeño que se realiza en la institución.

De la Cruz y Huamán (2016) en su trabajo sobre desempeño laboral en una institución del Estado, pretenden determinar si existe relación entre desempeño y clima organizacional.

Como resultado de esta investigación los autores concluyeron que existe una relación positiva y significativa entre clima organizacional y desempeño laboral. Por ello se recomendó a la institución, tomar acciones que fortalezcan el clima organizacional que

actualmente se tiene, a través de jornadas para sensibilizar, en las que se incluya jornadas para afianzar la convivencia entre los colaboradores, así como talleres y capacitaciones. Así también, se recomendó a la entidad y a los directivos, que puedan gestionar y capacitar a los colaboradores en temas referentes al cumplimiento de funciones y tareas encomendadas a cada uno de los colaboradores, ya que se observó que apenas un poco más de la mitad de los colaboradores cumplen sus funciones de forma adecuada, mientras que el 44 % restante tienen un desempeño medio.

Castro y Ramón (2017) en su trabajo de investigación sobre clima laboral y desempeño de una empresa bancaria mencionan que su investigación busca determinar si el clima laboral influye en el desempeño de los funcionarios, así como aquellos aspectos que se pueden mejorar a partir de la implementación de nuevas estrategias en el clima laboral.

En dicha investigación, los autores resaltan el mayor interés que despierta el valor del talento humano en las empresas peruanas, el mismo que debe ser tratado como una responsabilidad a largo plazo que conlleve a generar valor agregado a la institución, además de mejoras en las relaciones entre las empresas y el personal.

Como conclusión, los autores consideraron que el clima laboral es de mucha relevancia para las organizaciones de hoy en día, ya que se logró determinar la influencia que tiene en el desempeño laboral de los funcionarios.

Bobadilla (2017) en su investigación sobre clima organizacional y desempeño laboral menciona que su trabajo consistió en determinar la relación entre las dos variables en los institutos tecnológicos de Huancayo. Para poder realizar dicha investigación, tuvo que validar los instrumentos de cada variable, en cuanto a la evaluación se utilizó la escala del clima organizacional de Likert, trabajó con el método descriptivo y el diseño descriptivo correlacional.

En esta oportunidad el autor demostró que sí hay relación entre el clima organizacional y desempeño laboral para ello lo hizo a través de los estadígrafos Chi cuadrado y coeficiente de contingencia.

Quevedo y Riojas (2015) en su tesis sobre clima organizacional aplicada en la empresa ACSL S.R.L. Corredores de Seguros realizaron un trabajo de investigación acerca de la situación por la que atravesaba la empresa, la misma que con casi 40 años de trayectoria y

buena aceptación de mercado, empezó a tener muchas falencias lo que desencadenó en una serie de problemas que llevaron a que no exista una buena integridad organizacional y cada colaborador buscaba su propio beneficio (cultura individualista).

El actual administrador de la empresa, ha realizado una administración empírica tratando de solucionar de la mejor manera posible cualquier problema de la empresa, pero percibe una crisis organizacional, que afectan directamente al clima laboral y poca eficiencia de sus colaboradores.

Frente a esta situación los autores creyeron conveniente poner en ejecución un plan basado en la teoría de la motivación de Pérez López, que comprende una serie de actividades y planes que conlleven a mejorar las relaciones entre directivos y trabajadores.

Segura (2016) en sus tesis sobre clima organizacional en una empresa en Chiclayo fundamenta su investigación en la variable clima organizacional la cual considera brindará una solución a los problemas de calidad en el servicio. Además, la finalidad universal es encontrar si existe o no influencia entre clima organizacional y calidad del servicio. La investigación es de modelo descriptiva - correlacional – propositiva, para ello se aplicó dos encuestas, una a los trabajadores y otra a los clientes.

A modo de conclusión, el autor señala que sí existe influencia entre clima organizacional y calidad del servicio, además a modo de recomendación, propuso los sistemas organizacionales consultivo y participativo para desarrollar la calidad del servicio.

La Real Academia de la Lengua Española (RAE) (2019) señala que el término programa etimológicamente deriva del griego πρόγραμμα prógramma, cuyo significado es escribir algo previamente, lo que quiere decir, anunciar por escrito. En tal sentido, programar está referido a la realización de un proyecto que previamente se ha anunciado y declarado por escrito en cuanto a su realización. Por lo tanto, el programa es el proyecto mismo, es declarar por escrito la acción posterior. A modo de resumen, es el proyecto de actividades haciendo referencia a la ordenación y disposición detallada de todas las operaciones que son necesarias llevar a cabo para alcanzar determinados objetivos (Bernardo, 2004, p.142).

Martner (1967) se refiere al “programa como el instrumento por medio del cual se van a fijar las metas que se piensan obtener a través de la ejecución de un conjunto integrado de

proyectos. El programa puede dividirse en subprogramas, en proyectos, en obras y en trabajos” (p 78).

Un programa es un documento elaborado meramente por personal especializado, en el que se hace constancia tanto de los objetivos y actuaciones previstas. Responde en general a todo el plan de acción: planteamiento de metas, planificación, previsión, disponibilidad de medios, selección, sistema de control, aplicación sistemática y evaluación del mismo (Pérez, 2006, p.180).

Ander (1991) menciona que el programa “es un conjunto organizado, integrado y coherente de actividades, servicios o procesos y que se expresan en un conjunto de proyectos relacionados o que están coordinaos entre sí y que tienen una similar naturaleza” (pp. 63-64). Es así que el programa corresponde a todo un sistema de planificación con un objetivo de por medio. En este sentido y de acuerdo al mismo autor, programar presupone dar respuesta a diez preguntas básicas como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 1

Diez pasos para la elaboración de un programa

| | | |
|-------------|------------------------|--------------------------|
| ¿Qué? | | Naturaleza del programa |
| ¿Por qué? | Se quiere hacer | Fundamentación, origen |
| ¿Para qué? | | Propósitos, objetivos |
| ¿Cuánto? | | Metas |
| ¿Dónde? | Se va a hacer | Localización física |
| ¿Cómo? | | Actividades, metodología |
| ¿Cuándo? | Va dirigido | Cronograma |
| ¿A quiénes? | | Beneficiarios |
| ¿Quiénes? | Lo van a hacer | Recursos humanos |
| ¿Con qué? | | Recursos materiales |

Fuente: Ander (1991) p. 46

Los programas pueden ser muy diversos en cuanto a su alcance, dimensiones, el carácter del programa, el sector, entre otros, por este motivo se presenta las siguientes clasificaciones:

Conforme a su dimensión temporal, existen programas a largo plazo, que está referido a aquellos que tiene objetivos de realización que van de 6 a 10 años. En este tipo de programas se establecen grandes objetivos que pueden ser de tipo económico, social, político, etc; programas a mediano plazo, son aquellos que cubren periodos que van desde

los 3 hasta los 6 años y programas a corto plazo, que por lo general se refiere a lapsos de un año y casi siempre dependen de la coyuntura.

Conforme a su dimensión espacial, se tiene los programas nacionales, que considera un plan o programa que abarca la totalidad del territorio nacional cuya finalidad es lograr el desarrollo del país; regional, que comprende dentro del plan nacional y como su nombre lo dice, refiere a una región o unidad territorial que presenta características y necesidades comunes y local, referido a la acción que se programa a nivel de municipio.

Conforme al objeto de la planificación, está el programa global, que refiere el conjunto de actividades productivas del país y que se interrelacionan entre sí, está referido a todo lo que concierne a los aspectos espaciales y sociales; sectorial, que se enfoca directamente a áreas específicas o particulares como por ejemplo, industria, servicios sociales, vivienda, educación, agricultura, entre otros; económico, que es el conjunto de medidas que se toman en el ámbito de la economía de un país y que ponen en marcha sus autoridades, con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados o escapar de una situación de crisis; social, que refiere al conjunto de estrategias con el propósito de garantizar una distribución más equitativa de los recursos a través de acciones que generen un impacto en la calidad y condiciones de vida de la sociedad y cultural, que es un conjunto de estrategias utilizadas para la organización de actividades culturales y disponer de una manera más adecuada de los medios y recursos, así como asignar responsabilidades dentro de un proceso cuyo fin es lograr ciertos objetivos.

Los programas son importantes porque ayudan a planificar de una mejor manera las actividades y los tiempos en los que estas deben ser realizadas, establecen planes de trabajo, desarrolla métodos, reduce la incertidumbre, marca los cursos de acción en forma profesional, determina los recursos necesarios, los responsables y promueve la eficiencia.

Así también, los programas son fundamentales debido a que son la base de control de todo el accionar, permiten realizar un seguimiento estratégico y piedra angular para la toma de decisiones. Luna (2015), recomienda tener en cuenta ciertos lineamientos al momento de elaborar un programa, es así que para la formulación deben participar tanto el responsable como aquellos que van a intervenir en la ejecución, tener en cuenta los recursos y el tiempo para completarlo, además éstos deben estar acorde con las posibilidades de la empresa, todos los que estén involucrados en el programa deben tener conocimiento de su desarrollo y la

ejecución del mismo, la factibilidad, evitar que los programas se interpongan entre sí, se deben establecer por escrito, ser precisos, graficarse y de fácil comprensión y además el programa tiene que ser flexible a los cambios o modificaciones que se presenten; así también se debe considerar las consecuencias que vendrán en el futuro. (p.68)

También llamado gráfica de Gantt y gráfico de barras es un “instrumento de la administración de operaciones programadas, representa los hechos relacionados con el tiempo y por eso se le considera como una de las más notables contribuciones para la gerencia de proyectos” (Ugalde, 1979, p.105).

El diagrama de Gantt es un instrumento para programar y planificar tareas dentro de un período determinado. Por la facilidad y la visualización de las acciones previstas, este diagrama permite hacer el seguimiento y el control del avance de cada etapa del proyecto, además que ofrece una reproducción gráfica de las tareas, la duración y la secuencia, además se puede observar el calendario general del proyecto. (Aceves, 2018, p.48)

Los usos del diagrama de Gantt pueden ser muy diversos, pero especialmente están vinculados a programas, proyectos y planes de acción. Aceves (2018) también nos ilustra de algunos pasos a seguir para la elaboración de diagramas, como son, realizar un rol de tareas que puede requerir el proyecto, debe ser lo más esquemático posible, mantener actualizada una segunda versión más detallada para el líder o director del proyecto.

Cárcamo (1968) menciona que “las relaciones humanas están comprendidas por todas las formas de comportamiento y conexiones de los hombres” (p.20). En este sentido, abarca todo comportamiento e interacción que el hombre realiza dentro del ámbito en el que se desarrolla, como lo es el hogar, la sociedad en general, la escuela, el trabajo.

Las relaciones humanas componen un sistema ordenado de conocimientos, que pretende explicar y predecir el comportamiento del hombre dentro del mundo empresarial actual. La finalidad es una sociedad mucho más justa, satisfecha y productiva. (Soria, 2004, p.19)

Las relaciones humanas ofrecen una fenomenología múltiple, debiendo vérselas a través de las varias dimensiones que tienen. En primer lugar, una dimensión sociológica, por cuanto constituyen una manifestación comunitaria y son elemento integrante de la vida social, hasta el punto de que hay autores que consideran las relaciones sociales como la

esencia misma de lo que llamamos sociedad. Esto nos lleva a subrayar el carácter cultura de las relaciones humanas, pues es evidente que su decurso y modalidades vienen muy marcados por las pautas de cada grupo social: desde los asunto de conversación a las normas de urbanidad, y de la coincidencia de intereses a la búsqueda de unos mismos objetivos, todo ello se explica por el elemento cultural. (García, 1989, p.224)

Campabadal (2001) nos menciona que las relaciones humanas son el modo de actuar de un individuo frente a otros. Por ello, el ser y el actuar no se pueden explicar de una forma tan adecuada sin acudir a las relaciones del individuo con otras personas y grupos, porque de esta manera es como se constituye en ser social (p.3).

Debido a un mejor desarrollo y potencial del recurso humano en las organizaciones, hoy en día se viene prestando una mayor importancia a las relaciones humanas y el clima laboral, así lo manifiestan Dalton, Hoyle & Watts (2007)

Las empresas consideran a las personas como su recurso más importante, por eso le interesan las relaciones entre ellos. Cada vez más empresas adoptan el enfoque total de la persona, que tiene un mayor énfasis en las metas y necesidades de la persona. Son conscientes que al momento que se contrata a alguien, se está contratando la persona en su totalidad y no sólo sus habilidades. Ahora se busca un escenario donde lo más importante es ganar-ganar y que permita a uno y otro conseguir lo que desean. Poner en práctica la técnica de las relaciones humanas, hará que las empresas sean más productivas y los colaboradores mucho más satisfechos. Si se procura ofrecer un trato más equitativo y justo a los colaboradores para alcanzar las metas individuales y corporativas, se tendrá un mayor éxito que aquellas que no lo hacen. Además se presentan menos conflictos, errores en la producción, ausentismo laboral, menos enfermedades, una menor rotación, mayor pertenencia y mejor espíritu de grupo. (p.4).

En este sentido, el vuelco a mejorar las relaciones humanas dentro del lugar de trabajo, es una condición para maximizar las utilidades empresariales y a su vez mejorar el desarrollo profesional y salud de los trabajadores, ofreciendo mejores condiciones y ambientes laborales propicios en los que las relaciones interpersonales juegan un rol preponderante dentro de la organización.

Por otro lado, las malas relaciones laborales podrían significar grandes costes, retrasos, fugas de capital humano y pérdidas económicas. Rodríguez (1998) menciona que:

En promedio el 80% de los serios problemas que afectan a las instituciones de hoy en día están referidas al factor humano. En su contraparte, las ciencias tecnológicas, que se encargan de las cosas, han logrado desarrollarse de una forma más rápida que las ciencias que estudian a las personas.

El objetivo de las relaciones humanas es mantener la estabilidad y armonía dentro de un entorno, el cual favorezca el desarrollo y las competencias de los que lo conforman.

En el plano laboral, Soria (2004) señala que muchos autores norteamericanos implícitamente dan a entender que el objetivo de las relaciones humanas es la mayor productividad en la organización. Sin embargo es necesario mirar más allá de ello y no limitarlo a la parte monetaria, en este sentido el mismo autor manifiesta que las relaciones humanas en primer término deberían servir al desarrollo de las personas y después a los objetivos económicos (Soria, 2004, p.28).

Visto de este modo, las relaciones humanas tienen como objetivo generar cohesión, adaptación y armonía dentro de los grupos en los que se desarrolla el ser humano, ya sea la familia, el trabajo, sociedad.

La teoría de las relaciones humanas nace a mediados del siglo XX en Estados Unidos y esto se da gracias a la investigación que realizara Elton Mayo en el conocido Experimento de Hawthorne. Hasta ese entonces, el enfoque de la administración estaba más ligada con la máquina, por el método de trabajo y por la organización formal, sin embargo a partir de ese momento se empieza a dar una mayor prioridad por el hombre y por su grupo social. De esta manera se da paso de lo técnico a lo psicológico.

A través de los estudios de Elton Mayo, la teoría de las relaciones humanas cobró un mayor impulso, gracias a esto se logró demostrar la gran importancia que tiene el factor humano para elevar la productividad en la industria. (Soria, 2004, p.24).

Es así que la teoría de las relaciones humanas fundamenta su origen en la necesidad de alcanzar una mayor eficiencia en la producción, sin descuidar la relación armónica entre el obrero y el patrón, de este modo dicha teoría se presenta como una nueva alternativa y en oposición a las teorías clásica y científica de la administración, que postulaban incrementar la rentabilidad del negocio a través de la explotación hacia los trabajadores.

Kurt Lewin, basa su teoría de la personalidad, en un modelo matemático, mediante el cual pretende explicar el denominado campo psicológico de la persona, en este contexto hace uso del concepto “campo”, el mismo que proviene de la física, para analizar y comprender la conducta del hombre.

Para Lewin el campo psicológico está constituido por la totalidad de hechos interdependientes y coexistentes. El individuo existe en un campo psicológico de fuerzas, las mismas que determinan su conducta.

El espacio vital es el componente psicológico que rodea a cada individuo, éste espacio es subjetivo y está referido a la forma como el individuo logra percibir el mundo, sus esperanzas, sus metas, sus experiencias pasadas, miedos. Pero además está compuesto por un campo con aspectos objetivos entre las que tenemos las condiciones ambientales, condiciones físicas y sociales, las mismas que limitan el campo psicológico y guían el comportamiento.

El autor nos manifiesta que de no haber cambios en el aspecto psicológico tampoco lo habrá en la conducta y viceversa. A modo de conclusión nos dice que el comportamiento humano no puede ser visto por partes, sino que debe ser estudiado en su totalidad.

Las necesidades y/o tensiones, pueden provenir de conflictos internos y/o de fracasos sufridos al seguir objetivos que en muchos casos actúan como una fuerza motivadora.

Producto de estas investigaciones, surgen algunos elementos a tener en cuenta como son el de mantener objetivos que estén al alcance de las personas con la finalidad de reducir la frustración y mantener niveles más realistas de aspiraciones, evitando en todo momento objetivos fantasiosos e imaginarios y por el contrario motivar a las personas a alcanzar objetivos que se encuentren más a su alcance. Así también ampliar el espacio de las personas para que dispongan de una mayor flexibilidad y reducir la rigidez de barreras que impiden alcanzar objetivos.

Parker fue una de las primeras en desarrollar un sistema de administración integrador y participativo. Para sus trabajos de investigación, presenta teorías que rompen con las corrientes dominantes de la época, como el Taylorismo y las teorías de Ford.

Es así que el principio de integración, se lo debemos a Mary Parker, en la que hace referencia en los intereses del grupo y del individuo.

Por dichos aportes su modelo se define como más humanista y menos mecánico, sugiriendo que las instituciones deberían trabajar con una mayor unidad y en cuanto a los administradores deben tener una mayor capacitación para resolver las diferencias que pueden haber entre los colaboradores.

Parker planteó también el desarrollo holístico del trabajador y la interacción como un eje fundamental para implementar un ambiente laboral adecuado. Es así que para una época en la que estaba en pleno auge el consumismo y el bienestar capitalista, dichas ideas resultaron totalmente innovadoras, lo que además permitió reducir la brecha entre el enfoque contemporáneo que enfatiza el comportamiento humano y el mecanicista de Taylor.

Se puede decir que el clima laboral está compuesto por el espacio en el que se desarrolla el trabajo y los elementos que forman parte de este medio y que influye directamente en la productividad y satisfacción del trabajador.

El clima laboral puede ser condicionado por múltiples cuestiones que van desde las normas y reglas internas de funcionamiento, condiciones ergonómicas del puesto de trabajo y equipamientos, hasta las actitudes de todos aquellos que integran el grupo de trabajo, estilos de dirección de los líderes y jefes, salarios y el nivel de identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza. (Gan y Triginé, 2006, p. 275).

Debido a esa composición tan variada y cambiante, el clima laboral puede sufrir muchas alteraciones y afectar positiva o negativamente la productividad del trabajador.

El clima laboral puede ser muy dinámico y esta situación dinámica está estrechamente ligada con el contexto de la organización y la percepción que se tiene de éste. Aún así y a pesar de los cambios que se pueden suscitar por hechos puntuales o coyunturales, el clima laboral puede tener cierta permanencia. Esto quiere decir que se puede gozar de cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, salvo que se vea afectada por decisiones realmente importantes para que afecten de una forma relevante el devenir organizacional. (Berbel y Gan, 2007, p. 176).

Como ya se mencionó, el clima laboral es todo aquello que nos rodea dentro de nuestro espacio de trabajo, así también este clima laboral puede ser cambiante, favorable o adverso, en cualquier caso impacta directamente sobre el logro de los objetivos institucionales.

El clima laboral es considerado uno de los conceptos con mayor importancia dentro de las organizaciones, y las razones son más que evidentes, ya que un mal clima es un obstáculo para el logro de objetivos, siendo también un indicador clave para tener una noción de los problemas y necesidades que presentan los equipos de trabajo en la institución. (Gan y Triginé, 2006, p. 276).

En este sentido, vemos que un mal clima laboral no permite alcanzar los objetivos institucionales, el desarrollo de la organización y el de los colaboradores que la conforman. Sin embargo, este también puede ser el momento para observar, analizar y entender los puntos que pueden y deben ser corregidos en un corto o mediano plazo.

Por el otro lado, vemos que si existe un clima laboral favorable, esto repercutirá en mejores relaciones laborales, solución de conflictos, toma de decisiones y un mejor desempeño, lo que también se traducirá en menos costos para la organización.

La Teoría de los Cinco Factores fue elaborada y diseñada por Sonia Palma Carrillo, para la elaboración de este instrumento se valió de la técnica de Likert; incluye un total de 50 interrogantes que exploran la variable clima laboral, la misma que está definida como la percepción que tiene el trabajador con respecto a su ambiente laboral, además incluye otros aspectos vinculados como realización personal, supervisión, involucramiento con la tarea asignada, el acceso a la información y condiciones laborales. Es así que Palma nos presenta cinco factores, que a continuación se detallan:

La autorrealización que es la apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades, aspiraciones, la satisfacción y el desarrollo personal y profesional que encuentra en su institución; el involucramiento laboral, que viene a ser el compromiso que se tiene para con el desarrollo de la organización y la identificación con los valores institucionales; la supervisión, que es la apreciación de funcionalidad y la dirección de los superiores en el desarrollo de la actividad laboral, así también está referido a la orientación, apoyo y seguimiento de las actividades que forman parte del diario desempeño; la comunicación, que está referida a la percepción del grado de fluidez, claridad, celeridad, precisión y coherencia de la información tanto para el usuario interno como externo de la empresa; las condiciones laborales, referido a la provisión por parte de la institución de los elementos materiales, económicos y/o psicosociales para el normal desarrollo de tareas del trabajador.

La teoría del Clima Laboral de McGregor fue elaborada en la década de 1960, y propone las teorías “X” y “Y”, en las que describe dos teorías contrastantes de motivación, las que están basadas en la fuerza laboral, asimismo representa dos visiones de trabajo y de dirección.

Teoría X, de acuerdo a este primer modelo, el ser humano tiene aversión hacia el trabajo y cada vez que pueda tratará de evitarlo, de acuerdo a esta teoría las personas tienen que ser obligadas a trabajar, existiendo muy poca iniciativa. Debido a esto, el jefe piensa que los trabajadores son poco ambiciosos, de preferencia evitan responsabilidades, y obligatoriamente necesitan ser dirigidos, además preferirán antes que nada la seguridad antes que los demás factores de trabajo.

Teoría Y, en este modelo por el contrario, considera al trabajador como el activo más importante dentro de la empresa, es así que son considerados como personas optimistas, flexibles y dinámicas. Este modelo plantea que los colaboradores disfrutan al realizar su trabajo físico y mental, y actúan como si se tratara de un juego, además tienen la habilidad de resolver cualquier tipo de inconveniente que se presente de una forma más creativa, sin embargo a veces este talento no es aprovechado en las organizaciones ya que se le da una mayor prioridad al cumplimiento de las normas, restricciones y reglas de cómo trabajar dejando al colaborador sin libertad.

Asimismo, como resultado de la teoría Y, se concluye que si una organización provee de las condiciones y el ambiente adecuado para el desarrollo personal y el logro de objetivos y metas personales, los colaboradores se verán más comprometidos con las metas y objetivos de la organización y se logrará una verdadera unión.

La teoría sobre Clima Laboral de Likert (1965) desarrolla una teoría en la que establece que el comportamiento de los empleados está supeditado por el comportamiento y condiciones que presenta la organización.

Likert presenta una serie de estudios que están enfatizados en el contexto humano de la organización, así también concluye que las condiciones, el clima laboral, el estilo de liderazgo, entre otros, tiene importantes consecuencias en la forma de actuar de los empleados y sobre los resultados de la empresa en términos de rentabilidad y productividad. (Bordas, 2016, p. 31).

Dentro de su investigación, Likert propone además la existencia de dos tipos de clima laboral o sistemas que son el autoritario y el participativo, a la vez cada uno de ellos con dos subdivisiones, las mismas que se detalla a continuación:

Clima de tipo autoritario - Autoritarismo explotador, que es caracterizado por la nula confianza desde la dirección hacia sus colaboradores, debido a esto se suele sentir una atmósfera de miedo y opresión, además es muy usual la presencia de castigos, amenazas y ocasionalmente recompensas.

Clima de tipo autoritario - Autoritarismo paternal, aquí la dirección presenta cierta confianza hacia sus empleados, aun así muchas de las decisiones son tomadas en la cima. Aquí se suele utilizar las recompensas y en oportunidades también los castigos para motivar a los colaboradores.

Clima de tipo participativo – Consultivo, donde la dirección desarrolla un clima participativo, además existe un mayor grado de confianza hacia sus empleados. Generalmente las decisiones se toman en la cima, aunque está permitido que los subordinados tomen decisiones de carácter específico en los niveles inferiores. En cuanto a las recompensas y castigos, se utilizan de forma ocasional para motivar a los colaboradores.

Clima de tipo participativo - Participación en grupo, aquí existe una plena confianza en los empleados. Los procesos para la toma de decisiones se puede dar en cualquier nivel jerárquico de la organización, además existe una comunicación descendente, ascendente y lateral. Los empleados se encuentran motivados por la mejora de los métodos, por la evaluación del rendimiento y los objetivos.

De esta forma el problema de investigación quedó enunciado en mla forma siguiente: ¿En qué medida un Programa de relaciones humanas puede mejorar el clima laboral en la Gerencia de Programas Sociales del Gobierno Regional de Lambayeque?

En lo que respecta a la justificación, el presente trabajo se justifica de la siguiente manera:

Legal: En primer lugar, esta investigación se orienta a cumplir con el reglamento de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo y la Ley N° 30220 – Ley Universitaria, referida a los requisitos para obtener el grado de Maestro en Gestión Pública, en la línea de

investigación de administración del talento humano, enmarcado en la sección de gestión del talento humano.

Teórica, esto se debe a que profundiza los conocimientos e investigaciones sobre el tema en cuestión, permitiendo conocer más de cerca las teorías existentes sobre los programas de relaciones humanas y el clima laboral.

Práctica, ya que la presente investigación permite organizar planes de desarrollo del recurso humano que impacte en el clima laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Programas Sociales.

Metodológica, porque este trabajo ofrece dos instrumentos los mismos que permiten recolectar datos de dos variables que han sido validadas correctamente.

La hipótesis quedó formulada así: Un programa de relaciones humanas puede mejorar el clima laboral de la Gerencia de Programas Sociales del Gobierno Regional de Lambayeque.

El objetivo general fue proponer un programa de relaciones humanas para mejorar el clima laboral en la Gerencia de Programas Sociales del Gobierno Regional de Lambayeque.

Los objetivos específicos fueron: Identificar el nivel de clima laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Programas Sociales del gobierno regional de Lambayeque; determinar las teorías sobre relaciones humanas que fundamentan el programa; así como la viabilidad de sus actividades que se programen; diseñar un programa de relaciones humanas que permitan mejorar el clima laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Programas Sociales del Gobierno Regional de Lambayeque.

Validar la propuesta de programa de Relaciones humanas a través de juicio de expertos.

II. MÉTODO

2.1. Tipo y diseño de la investigación

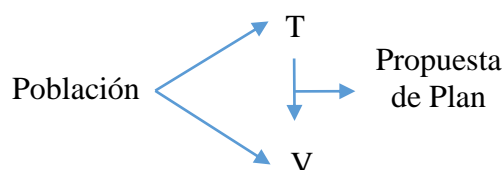
El presente trabajo de investigación es de tipo proyectiva-descriptiva por la razón de haber formulado una propuesta referida a un Programa de Relaciones Humanas, en cuanto a los estudios descriptivos Fernández, Hernández y Baptista (2010) manifiestan que:

Buscan describir las propiedades, las características y los perfiles de las personas, comunidades, grupos, objetos, procesos o cualquier otro fenómeno que pueda ser sometido a un análisis, pretendiendo medir y/o recoger información de forma independiente o conjunta sobre los conceptos o variables, siendo este su objetivo, mas no el de indicar cómo se relacionan éstas (p.80).

En cuanto a investigaciones proyectivas Hurtado manifiesta que:

Consiste en la elaboración de un modelo o propuesta, que permita brindar una solución a un problema o necesidad, ya sea la de un grupo social, institución, en un área específica del conocimiento, partiendo de un diagnóstico de las necesidades que se presentan en el momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y las tendencias (p.325).

El presente estudio es de diseño no experimental – transversal; no experimental ya que no se busca variar intencionalmente las variables; como señalan Kerlinger y Lee (1979) ““la investigación no experimental o ex-post-facto está referida a aquellas investigaciones en las que resulta imposible manipular variables o asignar de forma aleatoria a los sujetos o a las condiciones” (p 116). Asimismo es transversal (transeccionales) ya que en el presente trabajo de investigación se recopilan datos en un momento único. El diseño tiene el siguiente diagrama:



Dónde:

Población : Servidores públicos de la Gerencia de Programas Sociales

T : Teorías relacionadas a las variables en estudio.

V : Descripción y observación de las variables en estudio

2.2.Operacionalización de variables

Variable Independiente: Programa de Relaciones Humanas

Variable Dependiente: Clima laboral

Tabla 2

Definición de Variables

| | Clima laboral | Definición Conceptual | Definición Operacional |
|-------------------------------|---------------------------------------|---|--|
| Variable Independiente | Programa de Relaciones Humanas | Ander (1991) define al programa como el “conjunto organizado, coherente e integrado de actividades” (p. 63). Y Soria nos dice que “las relaciones humanas conforman un cuerpo sistemático de conocimientos, que pretende explicar y predecir el comportamiento humano en el mundo industrial actual” (p. 19). | Constituye el conjunto de procedimientos y actividades enfocados a brindar una guía para mejorar el clima laboral. |
| Variable Dependiente | Clima laboral | Forehand y Gilmer (como se citó en García, 2007) define al clima laboral como el “conjunto de características que describen a una organización, la distingue de otra e influye en el comportamiento de las personas que la constituye” (p. 159). | Puntuaciones sobre el cuestionario de clima laboral constituido por 50 preguntas, con 05 tipos de respuestas, para determinar el nivel de clima laboral. |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3

Operacionalización de las variables de estudio

| | Clima laboral | Dimensión | Indicadores | Técnicas | Instrumentos |
|-------------------------------|--------------------------------|-------------------------|--|-------------------------|---------------------|
| Variable Independiente | Programa de Relaciones Humanas | Diseño | Elaborar un programa de Relaciones Humanas basado en la teoría de los 5 factores de Sonia Palma. | Observación | |
| | | Control | Planificar, dar seguimiento y evaluar los indicadores propuestos en el programa de relaciones humanas. | | |
| | | Evaluación | Valoración del programa en función a los resultados. | | |
| Variable Dependiente | Clima laboral | Autorrealización | Existe oportunidad de progresar en la institución Las actividades en las que se trabaja permite aprender y desarrollarse | Observación Encuesta | Guía de encuestas |
| | | Involucramiento laboral | Los trabajadores están comprometidos con la institución Cada trabajador se considera factor clave para el éxito de la organización | | |
| | | Supervisión | El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan | | |
| | | Comunicación | La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir el trabajo La institución fomenta y promueve la comunicación interna | | |
| | | Condiciones Laborales | La remuneración es atractiva en comparación con otras organizaciones | | |

Fuente: Elaboración propia

2.3. Población

Población:

Estuvo conformada por veinte (20) funcionarios de la Gerencia Regional de Programas Sociales en el año 2018.

Tabla 4

Número de funcionarios en la gerencia regional de programas sociales de Lambayeque

| | Varones | Mujeres | Total |
|-------------------|---------|---------|-------|
| Gerente | - | 1 | 1 |
| Subgerente | 1 | - | 1 |
| Jefes de programa | 4 | 2 | 6 |
| Secretarias | - | 2 | 2 |
| Asistentes | 4 | 6 | 10 |
| Total | 9 | 11 | 20 |

Fuente: Desarrollo Humano del Gobierno Regional de Lambayeque

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

Para la recolección de datos, se optó por aquellas que ayuden al logro de objetivos y poder obtener los resultados necesarios de manera precisa y organizada.

Técnicas: Observación y la encuesta

Instrumentos: Cuestionario (anexo 01).

Observación: Es una de las técnicas que permite la inspección y estudio con los mismos sentidos de hechos o cosas de interés para el investigador, siendo el medio que va a permitir conocer los factores relevantes para complementar la información que se pretende obtener. Van Dalen y Meyer (1981).

Encuesta: La encuesta es otra de las técnicas que será utilizada para el presente estudio, ya que permite que a través de un conjunto de procedimientos que se encuentran estandarizados y mediante los cuales se recoge y analizan datos de una muestra representativa va a permitir predecir una serie de características de una población. García, Ibáñez y Alvira (1993).

2.5. Método de análisis de datos

Los datos obtenidos fueron analizados en el programa informático SPSS. Dicha información fue procesada con la finalidad de generar resultados, lo cuales debían de ser analizados para luego proceder a tabular.

Validez: Para la presente investigación, no se logró aplicar un análisis factorial a favor de la validez del instrumento; sin embargo, a través de la entrevista cognitiva (Smith & Molina, 2011) fue posible otorgarle a la prueba de Clima Laboral validez de contenido. Es así que el cuestionario fue analizado con dos personas que pertenecen a la institución, no se propusieron modificaciones a los ítems.

Confiabilidad: El resultado de esta evaluación se obtuvo a través del coeficiente alfa de Cronbach, que arrojó índice de 0,85 (anexo 02), y las dimensiones presentaron los siguientes índices de consistencia interna; supervisión (0,85), comunicación (0,83), involucramiento laboral (0,82), condiciones laborales (0,82) y autorrealización (0,82).

2.6. Aspectos Éticos

En este trabajo, se guarda el total respeto a la propiedad intelectual por haber realizado las citas correspondientes siguiendo el estilo APA, así también hubo el consentimiento informado de todos aquellos que fueron participes en esta investigación, conservado en todo momento el anonimato, ya que los datos recogidos son reservados para uso exclusivo de esta investigación.

III. RESULTADOS

3.1. Resultados sobre el clima laboral

Dimensión de autorrealización

Tabla 5

Resultados de análisis de datos de la dimensión Autorrealización.

| Valoración | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Muy desfavorable | 1 | 5,0 | 5,0 | 5,0 |
| Desfavorable | 11 | 55,0 | 55,0 | 60,0 |
| Medio | 7 | 35,0 | 35,0 | 95,0 |
| Favorable | 1 | 5,0 | 5,0 | 100,0 |
| Muy favorable | 0 | 0,0 | 0,0 | |
| Total | 20 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Aplicación del cuestionario a los funcionarios.

Los resultados obtenidos muestran los porcentajes de 20 colaboradores evaluados en autorrealización, con respecto a la dimensión se obtiene que el 5,0% representa el porcentaje que se ubica en un nivel muy desfavorable, 55,0% referido a los que se ubican en un nivel desfavorable, 35,0% en un nivel medio, 5% en un nivel favorable y 0,0% de colaboradores en un nivel muy favorable.

Dimensión de involucramiento laboral

Tabla 6

Resultados de análisis de datos de la dimensión Involucramiento laboral.

| Valoración | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Muy desfavorable | 3 | 15,0 | 15,0 | 15,0 |
| Desfavorable | 6 | 30,0 | 30,0 | 45,0 |
| Medio | 9 | 45,0 | 45,0 | 90,0 |
| Favorable | 2 | 10,0 | 10,0 | 100,0 |
| Muy favorable | 0 | 0,0 | 0,0 | |
| Total | 20 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Aplicación del cuestionario a los funcionarios.

Los resultados obtenidos muestran los porcentajes de 20 colaboradores evaluados en involucramiento laboral, con respecto a la dimensión se obtiene que el 15% representa el porcentaje que se ubica en un nivel muy desfavorable, 30% referido a los que se ubican en un nivel desfavorable, 45% en un nivel medio, 10% en un nivel favorable y 0% de colaboradores en un nivel muy favorable.

Dimensión supervisión

Tabla 7

Resultados de análisis de datos de la dimensión Supervisión.

| Valoración | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Muy desfavorable | 5 | 25,0 | 25,0 | 25,0 |
| Desfavorable | 9 | 45,0 | 45,0 | 70,0 |
| Medio | 6 | 30,0 | 30,0 | 100,0 |
| Favorable | 0 | 0,0 | 0,0 | |
| Muy favorable | 0 | 0,0 | 0,0 | |
| Total | 20 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Aplicación del cuestionario a los funcionarios.

Los resultados obtenidos muestran los porcentajes de 20 colaboradores evaluados en supervisión, con respecto a la dimensión se obtiene que el 25% representa el porcentaje que se ubica en un nivel muy desfavorable, 45% referido a los que se ubican en un nivel desfavorable, 30% en un nivel medio, 0% en un nivel favorable y 0% de colaboradores en un nivel muy favorable.

Dimensión comunicación

Tabla 8

Resultados de análisis de datos de la dimensión Comunicación.

| Valoración | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Muy desfavorable | 8 | 40,0 | 40,0 | 40,0 |
| Desfavorable | 9 | 45,0 | 45,0 | 85,0 |
| Medio | 3 | 15,0 | 15,0 | 100,0 |
| Favorable | 0 | 0,0 | 0,0 | |
| Muy favorable | 0 | 0,0 | 0,0 | |
| Total | 20 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Aplicación del cuestionario a los funcionarios.

Los resultados obtenidos muestran los porcentajes de 20 colaboradores evaluados en comunicación, con respecto a la dimensión se obtiene que el 40% representa el porcentaje que se ubica en un nivel muy desfavorable, 45% referido a los que se ubican en un nivel desfavorable, 15% en un nivel medio, 0% en un nivel favorable y 0% de colaboradores en un nivel muy favorable.

Dimensión condiciones laborales

Tabla 9

Resultados de análisis de datos de la dimensión Condiciones laborales.

| Valoración | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Muy desfavorable | 2 | 10,0 | 10,0 | 10,0 |
| Desfavorable | 9 | 45,0 | 45,0 | 55,0 |
| Medio | 8 | 40,0 | 40,0 | 95,0 |
| Favorable | 1 | 5,0 | 5,0 | 100,0 |
| Muy favorable | 0 | 0,0 | 0,0 | |
| Total | 20 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Aplicación del cuestionario a los funcionarios.

Los resultados obtenidos muestran los porcentajes de 20 colaboradores evaluados en condiciones laborales, con respecto a la dimensión se obtiene que el 10% representa el

porcentaje que se ubica en un nivel muy desfavorable, 45% referido a los que se ubican en un nivel desfavorable, 40% en un nivel medio, 5% en un nivel favorable y 0% de colaboradores en un nivel muy favorable.

En función a los resultados que se obtuvo, se diseñó y elaboró una propuesta de mejora para la gerencia, este programa se fundamenta en las dimensiones autorrealización, supervisión y comunicación y se ejecutará en un lapso de 12 semanas.

IV. DISCUSIÓN

En cuanto al propósito del presente trabajo es proponer un programa para mejorar el clima laboral, ya que en un primer sondeo realizado se observa que existe factores con cierto grado de debilidad, los cuales se deben trabajar y éstos son la autorrealización, comunicación y supervisión; a través de este programa, se pretende potencializar las aptitudes y actitudes del recurso humano con el que cuenta la gerencia, porque se considera que un buen clima laboral mejora el desempeño de los trabajadores.

En esta misma línea, se guarda similitud con lo expuesto, por Alvarado, Hurtado y Yáva (2013) quienes manifiestan que las organizaciones presentan dificultades que pueden afectar su funcionamiento y objetivos institucionales, siendo algunos de los obstáculos los conflictos disfuncionales, la deficiente calidad comunicativa y las relaciones formales e informales de trabajo; las que en muchos casos pueden incidir de forma directa en el clima laboral. En este sentido los autores propusieron lineamientos para mejorar el clima laboral, porque de acuerdo a lo planteado en dicha investigación se estableció la importancia que un buen ambiente de trabajo para influir positivamente en el rendimiento laboral en una organización.

Estas afirmaciones e investigaciones se respaldan también por lo expuesto por los autores Dalton, Hoyle & Watts (2007), quienes manifiestan que las empresas consideran a las personas como su recurso más importante, por eso le interesan las relaciones entre ellos. Poner en práctica la técnica de las relaciones humanas, hará que las empresas sean más productivas y los colaboradores mucho más satisfechos. Si se procura ofrecer un trato más equitativo y justo a los colaboradores para alcanzar las metas individuales y corporativas, se tendrá un mayor éxito que aquellas que no lo hacen.

Tenemos que el resultado de esta investigación coincide con lo expuesto en el trabajo de Alvarado, Hurtado y Yáva, sobre clima laboral en la facultad de ciencias empresariales de una universidad en Guayaquil, se considera que la similitud proviene porque ambos trabajos se llevan a cabo en pequeñas dependencias que están organizadas jerárquica y operacionalmente, además las realidades sociales entre ambos países es muy similar. Así también de acuerdo al cruce de información y exposición de teorías se puede mencionar que el clima laboral influye en el rendimiento y calidad del trabajo de los colaboradores, es así que se propone la implementación de un programa de relaciones humanas que se convierta

en una guía para potencializar al capital humano de la institución, asimismo se tiene que entender que el éxito del programa y consiguiente mejora del clima laboral no se realizará de un momento a otro, si no que todo es parte de un proceso en el que se debe incluir a todos los agentes que son parte de la institución.

En lo que a autorrealización se refiere, (Tabla 5) se aprecia que esta es muy desfavorable dentro de la gerencia de programas sociales del gobierno regional de Lambayeque, en la que el servidor público no logra sentirse realizado profesionalmente, volviéndose una rutina el trabajo o no se siente conforme con las labores que realiza, esta situación afecta también su propia estima y sus relaciones hacia los demás. En concordancia a este resultado, encontramos que Segura (2016), en su trabajo de investigación obtiene que el 84% de personas encuestadas no se encuentran satisfechos con su trabajo y su realización profesional, evidenciándose un problema en el desarrollo de las funciones del colaborador.

En esta misma línea, Llaneza (2002) expresa que las personas trabajan para poder satisfacer necesidades económicas, sin embargo también lo hacen para su desarrollo personal. De tal manera, el autor propone la implementación de tareas cuyos niveles de exigencia y responsabilidad puedan estar en función de las características personales de quienes las realizan, además de ello esto debe estar acompañado del reconocimiento público por parte de la organización por la labor desempeñada.

Es así que los bajos índices de autorrealización que hay en la Gerencia Regional de Programas Sociales es muy similar a la que presentan los trabajadores de la empresa Tai Loy de Chiclayo, tal como lo señala Segura en su trabajo de investigación, encontrándose algunas similitudes entre ambas instituciones como pueden ser el tamaño, la organización y la dependencia a otros entes en la jerarquía empresarial. Así también podemos deducir en base a lo mencionado por Llaneza que muchas veces la ejecución de tareas no corresponde al perfil y no hay niveles de exigencia adecuados que permitan un mejor desarrollo personal del trabajador, lo que al contrario hace es generar un mayor estrés, bajo rendimiento laboral y la falta de autorrealización profesional.

En lo que respecta a la variable supervisión, (Tabla 7) se aprecia un nivel muy desfavorable en esta dimensión evidenciándose una gran problemática en la gerencia

regional de programas sociales del gobierno regional de Lambayeque, debido a que existe un bajo nivel de acompañamiento y/o dirección de parte de los jefes, no hay una guía para permitir la correcta realización de funciones y esto genera un bajo nivel de rendimiento laboral, datos pocos precisos y concisos. En la misma línea, Merino (2018) en la investigación que realizó en el hospital Hermilio Valdizán de Santa Anita observó que el 81.5% del personal que ahí labora percibe un nivel poco adecuado e inadecuado de supervisión, los cuales ponen de manifiesto la falta de interés por un aspecto tan esencial dentro de la administración de personal.

Así también lo manifiestan Lázaro, Rubio, Juárez, Martín y Paniagua (2007) quienes señalan que la supervisión se trata de un proceso sistemático, de transmisión de conocimientos e información, en el contexto de una relación dinámica y positiva que se desarrolla dentro de una organización, en el que el supervisor es una figura de autoridad, con conocimiento y experiencia, que ejerce funciones administrativas, educativas y de apoyo en relación con los supervisados, que afectan indirectamente a la calidad de la atención prestada.

Como se puede observar, los bajos niveles de supervisión que se dan tanto en la Gerencia Regional de Programas Sociales como en el hospital Hermilio Valdizán son un reflejo y componente del actual clima laboral que se tiene en ambas instituciones. Esto contrasta con lo expuesto por Lázaro, Rubio, Juárez, Martín y Paniagua, y que de acuerdo a su postura el supervisor es una figura de conocimiento y apoyo que no tan solo tiene la función de educar y formar, si no que a través de su liderazgo permitirá generar el desarrollo e implementación de un mejor clima laboral. Esto nos dice que tal vez ambas instituciones no cumplen con esta condición, dándole poca importancia a la supervisión y por ende viendo afectado el clima organizacional.

En cuanto a la dimensión comunicación en la Gerencia Regional de Programas Sociales del Gobierno Regional de Lambayeque (Tabla 8), se aprecia un nivel muy desfavorable, existiendo falencias en torno a bajos niveles de comunicación interpersonales, canales digitales y medios que permiten la interacción entre los funcionarios, lo que debería ser un nexo para unificar a los colaboradores, actualmente no tiene la importancia, ni se trabaja para lograr una comunicación eficiente. De acuerdo a la lectura de los resultados se encuentra

que un 85% de los encuestados tiene una percepción poco favorable lo cual perjudica el normal desarrollo de las tareas, las relaciones interpersonales y bajos niveles de productividad.

Bajo la misma premisa, encontramos que en el trabajo de Trujillo (2017) se obtiene que el 2.3% de los empleados considera que la comunicación interna no se da nunca en la organización, 13.0% casi nunca, 52.1% considera que la comunicación interna se da a veces, 16.4% casi siempre y un 17.2% considera que siempre. Lo cual refleja que más del 60% de los involucrados no percibe un buen manejo de la comunicación interna y tal como lo manifiesta el autor, debido a ese mal manejo, la institución no presenta un buen clima laboral.

Lo antes mencionado guarda relación con lo que expone el equipo Vértice (2007), cuando señala que el objeto de la comunicación interna en la empresa es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes, siendo la comunicación uno de los elementos centrales para articular las relaciones de la organización, de esta manera las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Podemos decir con seguridad que todo acto de comunicación influye de alguna manera en la organización.

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo. Los empleados conocen mejor su función en el trabajo y se sienten más comprometidos con él.

Como vemos la comunicación es un pilar fundamental dentro de toda organización, permite guiar, dirigir, contribuye en los procesos de enseñanza aprendizaje y da paso a que exista una mejor articulación y relación entre los colaboradores, impactando directamente en una mejora del clima laboral. En contraparte tenemos a la institución que es objeto de estudio en este trabajo y el antecedente de Trujillo, en el cual los niveles de comunicación no son los más óptimos, ambas instituciones guardan relación al ser organismos del estado, cuya organización y falta de interés por el factor humano, los ha llevado a una despersonalización y poca motivación laboral.

Los resultados obtenidos muestran los porcentajes de 20 colaboradores evaluados en clima laboral, con respecto a la dimensión se obtiene que el 10% representa el porcentaje

que se ubica en un nivel muy desfavorable, 45% referido a los que se ubican en un nivel desfavorable, 30% en un nivel medio, 15% en un nivel favorable y 0% de colaboradores en un nivel muy favorable.

V. CONCLUSIONES

1. El programa de relaciones humanas se fundamenta en la teoría de las relaciones humanas de Mayo, Parker y Soria, sus aportes en el campo de la administración de personal son el soporte y base teórica de esta investigación
2. El nivel de clima laboral se encuentra en un nivel medianamente favorable, así lo confirman los resultados de clima laboral con un 45% entre nivel medio y favorable, sin embargo en un análisis más detallado, se observa que hay dimensiones del clima laboral cuyos resultados están en un nivel medio a desfavorable.
3. Se diseñó un programa de relaciones humanas orientadas al mejoramiento del clima laboral de la gerencia regional de programas sociales del gobierno regional de programas sociales y contempla un plan de acción que se desarrollará en 12 semanas y se tendrán las siguientes actividades: talleres de realización personal, talleres para mejorar los niveles de supervisión laboral, dinámicas, actividades para romper barreras y permitir un adecuado nivel de comunicación y un conversatorio. Asimismo está dirigido a la totalidad de los colaboradores de la gerencia de programas sociales cuya meta de participación es el 80% de los colaboradores. En cuanto al presupuesto asignado es de S/. 900.00 soles por la totalidad de la duración del programa, el mismo que está contemplado en la partida presupuestal de gasto 2.3 de capacitaciones y actualizaciones de personal.
4. Se programaron una serie de actividades dentro del programa de relaciones humanas, las cuales se consideran viables a realizar debido a que se enmarcan dentro del programa de capacitaciones de la gerencia regional de programas sociales del gobierno regional de Lambayeque, además existen otras experiencias exitosas en la realización de dichas actividades para mejorar el clima laboral.
5. La propuesta fue validada por 3 expertos con formación en la especialidad y con amplia experiencia laboral con relación en la gestión del talento humano.

VI. RECOMENDACIONES

1. El gerente de la gerencia regional de programas sociales del gobierno regional de Lambayeque en conjunto con el jefe de Desarrollo Humano deben aplicar un enfoque de administración de personal mucho más humanístico y estratégico, orientando sus actividades hacia la persona y no a hacia las cosas.
2. Se recomienda que el jefe de desarrollo humano y el gerente regional de programas sociales debe programar, ejecutar y evaluar capacitaciones relacionadas con el clima laboral.
3. Aplicar el programa de relaciones humanas en la gerencia regional de programas sociales del gobierno regional de Lambayeque y garantizar la participación de no menos del 80% de los funcionarios, ya que este tipo de experiencias permitirá mejorar las relaciones y el clima laboral en la institución.
4. El responsable de la unidad de desarrollo humano deberá potenciar la variable clima laboral, en ese sentido debe programar actividades que permitan abrir espacios a la comunicación entre los colaboradores y con sus superiores, tener en cuenta y dar mayor énfasis a las necesidades propias de cada trabajador y poder brindar la oportunidad de aportar ideas para mejorar los procesos en la cadena de trabajo.

VII. PROPUESTA

ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE RELACIONES HUMANAS PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN LA GERENCIA DE PROGRAMAS SOCIALES, GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE

7.1. Bases de la propuesta

La propuesta de solución para la Gerencia Regional de Programas Sociales – GRL se basó en los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de dicha institución.

7.2. Justificación

La Gerencia Regional de Programas Sociales busca liderar un trabajo integrado y articulado a fin de lograr el desarrollo social equitativo en la región, es en este sentido que cabe la necesidad de contar con un equipo humano que esté alineado con la misión institucional y que a través de acciones que permitan tener un buen clima laboral, garantizar el cumplimiento de los objetivos.

7.3. Descripción de la necesidad

La Gerencia Regional de Programas Sociales, como toda institución, tiene algunos puntos álgidos a tener en cuenta, que le pueden ayudar a mejorar la calidad del trabajo y la eficiencia del mismo, estos puntos están ligados al manejo de las relaciones interpersonales, la comunicación y el desarrollo profesional de los colaboradores; los cuales pueden ser manejados y mejorados.

Partiendo de la teoría de las relaciones humanas, la cual propone un mayor énfasis en las personas, se propone seguir esta línea en la que el trabajador es la pieza más importante en la organización y su satisfacción personal se traducirá en la satisfacción de la institución, mejorando además su entorno con mejores relaciones interpersonales y una comunicación que integre al personal en una misma visión y misión.

Por tal motivo es de necesidad contar con un Programa de Relaciones Humanas para que a través de su ejecución se pueda brindar aproximaciones teóricas y técnicas que

faciliten una mejor administración, el logro de los objetivos y desarrollo de las capacidades de los colaboradores.

7.4. Análisis de la situación

En base a los resultados que se obtienen de la encuesta de la variable clima laboral, se propone una serie de actividades a desarrollar para fortalecer las dimensiones comunicación, supervisión y realización personal, las mismas que obtienen los resultados menos favorables y en las que se debe trabajar a fin de mejorar el clima laboral de la institución.

El programa de relaciones humanas propuesto permitirá mejorar las relaciones en el trabajo; se cumplirán con los objetivos de las áreas y finalmente los de la institución.

7.5. Programa de Relaciones Humanas por dimensiones

En esta sección, se plantea un conjunto de actividades en un tiempo específico, ligadas a la variable clima laboral teniendo en cuenta las siguientes dimensiones: comunicación, supervisión y autorrealización.

7.6. Validez del programa de relaciones humanas

En una segunda etapa de esta investigación, se validará la propuesta de actividades para mejorar el clima laboral en la Gerencia Regional de Programas Sociales del Gobierno Regional de Lambayeque a través de juicio de expertos

7.7.Figura de la Propuesta

Figura 1

Figura de la Propuesta del Programa de relaciones humanas para mejorar el clima laboral en la Gerencia de Programas Sociales, Gobierno Regional de Lambayeque



Fuente: Elaboración propia

REFERENCIAS

- Alvarado, A., Hurtado, B. y Yávar, K. (2013). Análisis del clima laboral en el área administrativa de la Facultad de Ciencias Administrativas en la Universidad de Guayaquil. Tesis, Universidad de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/11299/1/TESIS%20CLIMA%20LABORAL.pdf>
- Ander, E. (1991). *Introducción a la Planificación*. 13ª ed. Madrid, España. Siglo XXI.
- Barajas, J. (2017). *Performance evaluation in the civil service*. Recuperado de: <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/6298/Evaluacion%20del%20Desempeno%20en%20la%20Funcion%20Publica.pdf?sequence=1&isAllowed=y%202017>
- Ansede, E. (2010). *La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento*, Recuperado de <http://www.xente.mundo-r.com/ansede/comunica.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2018). *Glosario de términos económicos* (PDF). Lima, Perú. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/glosario/p.html>
- Bernardo, J. (2004). *Una didáctica para hoy: Cómo enseñar mejor*. Madrid, España. Ediciones Rialp.
- Bertolino, M. (2010). *Comunicación corporativa*. Revista Nueva. Recuperado de <http://formanchuk.com.ar/todosignifica/mala-comunicacion/>
- Bobadilla, C. (2017) Clima organizacional y desempeño laboral en institutos superiores tecnológicos de Huancayo (tesis de maestría) Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo, Perú. Recuperado de <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/4251/Bobadilla%20Merlo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Castro, F. y Ramón, S. (2017) Influencia del clima laboral en el desempeño de funcionarios de negocios del segmento exclusivo de una empresa bancaria en Lima – 2016 (tesis de

pregrado) Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú. Recuperada de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2883/1/2017_Castro_Influencia-del-clima-laboral.pdf

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7a ed.). D.F. México: McGraw Hill Interamericana Editores.

Congreso de la República. (2008). *Informe de coyuntura N° 026/2007-2008*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/86BA8BB7E32BE9780525784E00542271/\\$FILE/DelAlivioalaSuperaciondelaPobreza.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/86BA8BB7E32BE9780525784E00542271/$FILE/DelAlivioalaSuperaciondelaPobreza.pdf)

De la Cruz, E. y Huamán A. (2016) Clima organizacional y desempeño laboral en el personal del programa nacional Cuna Más en la provincia de Huancavelica – 2015 (tesis de pregrado). Universidad Nacional de Huancavelica, Huancavelica, Perú. Recuperado de <http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/1029/TP-UNH.ADMIN.00110.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Fernando, B.B. (2011). *¿Puede influir el clima laboral en la productividad?*. Mendoza, Argentina. Recuperado de http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4936/brancato-puedeinfluirclimallaboralenlaproductividad.pdf

García M, Ibáñez J, Alvira F. (1993). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de Investigación*. Madrid, España. Alianza Universidad Textos.

Hernández, J. (2014). Relación entre la comunicación organizacional y el grado de satisfacción laboral de los empleados del departamento de alimentos y bebidas del Lidotel Hotel Boutique Caracas (tesis de grado). Recuperada de <http://cuhelav.no-ip.org/anexos/15/02/10/1132.pdf>.

Heredia, A., Miguel, A. E. (2004). *Regiones, competitividad y desarrollo en México. Problemas del Desarrollo*, Revista Latinoamericana de Economía, 35(138), 11-31. doi: 10.22201/iiec.20078951e.2004.138.7546

- Jorge, A. (2016) Factores que impactan en el clima organizacional de un centro de servicios compartidos (tesis de maestría). Instituto Politécnico Nacional, Ciudad de México, México. Recuperada de <http://148.204.210.201/tesis/1460388325970TESISPRIN.pdf>
- Martner, G. (1967). *Planificación y presupuesto por programas*. Ciudad de México, México. Siglo XXI Editores.
- Méndez, C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Bogotá, Colombia: Centro Editorial, Universidad del Rosario.
- Palma, S. (2000). *Elaboración y Validación de Escala CL-SPC en trabajadores de Lima Metropolitana*. Revista Teoría e Investigación en Psicología, 9(1), 27-34.
- Pérez, N. y Rivera, P. (2015) Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013 (tesis de maestría). Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, Iquitos, Perú. Recuperada de <https://core.ac.uk/download/pdf/54238875.pdf>
- Pérez, R. (2006). *Evaluación de programas educativos*. Madrid, España. La Muralla.
- Rodríguez, H. (2015). Propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social (tesis de maestría). Universidad de Las Fuerzas Armadas, Sangolquí, Ecuador. Recuperada de <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/12376/1/T-ESPE-049607.pdf>
- Segura, J. (2016) Influencia del clima organizacional en la calidad del servicio en los trabajadores de la empresa comercializadora de útiles escolares y de oficina Tai Loy S.A. – Chiclayo (tesis de pregrado). Universidad Señor de Sipán, Pimentel, Perú. Recuperada de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/4155/Segura%20Ramos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Smith, V. y Molina, M. (2011). *La Entrevista Cognitiva. Guía para su aplicación en la evaluación y mejoramiento de los instrumentos de lápiz y papel*. Universidad de Costa Rica.

Van Dalen, D y Meyer, W. (1981) *Manual de técnica de la investigación educacional*. Barcelona, España. Paidós Ibérica.

Williams, L. (2013). Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública (tesis de maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, México. Recuperada de <http://eprints.uanl.mx/3751/1/1080256607.pdf>

ANEXOS

Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Gerencia Regional de Programas Sociales

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE LA VARIABLE CLIMA LABORAL

Datos Personales:

Edad: _____ Sexo: (M) (F) Fecha: _____

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

Fuente: Sonia Palma

| | Ninguno o nunca | Poco | Regular o algo | Mucho | Todo o siempre |
|---|-----------------|------|----------------|-------|----------------|
| 1. Existen oportunidades de progresar en la institución. | | | | | |
| 2. Se siente comprometido con el éxito de la organización. | | | | | |
| 3. El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan. | | | | | |
| 4. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo. | | | | | |
| 5. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí. | | | | | |
| 6. El jefe se interesa por el éxito de sus empleados. | | | | | |
| 7. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo. | | | | | |
| 8. En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo. | | | | | |
| 9. En mi oficina, la información fluye adecuadamente. | | | | | |
| 10. Los objetivos de trabajo son retadores | | | | | |
| 11. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo. | | | | | |
| 12. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización. | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 13. La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea. | | | | | |
| 14. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa. | | | | | |
| 15. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades. | | | | | |
| 16. Se valora los altos niveles de desempeño. | | | | | |
| 17. Los trabajadores están comprometidos con la organización. | | | | | |
| 18. Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo. | | | | | |
| 19. Existen suficientes canales de comunicación. | | | | | |
| 20. El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado. | | | | | |
| 21. Los supervisores expresan reconocimiento por los logros. | | | | | |
| 22. En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día. | | | | | |
| 23. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas. | | | | | |
| 24. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía | | | | | |
| 25. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede. | | | | | |
| 26. Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse. | | | | | |
| 27. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal. | | | | | |
| 28. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades | | | | | |
| 29. En la institución, se afrontan y superan los obstáculos. | | | | | |
| 30. Existe buena administración de los recursos. | | | | | |
| 31. Los jefes promueven la capacitación que se necesita. | | | | | |
| 32. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante. | | | | | |
| 33. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo. | | | | | |
| 34. La institución fomenta y promueve la comunicación interna. | | | | | |
| 35. La remuneración es atractiva en comparación con las de otras organizaciones. | | | | | |
| 36. La empresa promueve el desarrollo del personal. | | | | | |
| 37. Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal. | | | | | |
| 38. Los objetivos del trabajo están claramente definidos. | | | | | |

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

| | | N | Alfa de Cronbach |
|--------------------------------|--------------------------------|----|------------------|
| Escala de Clima Laboral | Involucramiento Laboral | 10 | .82 |
| | Autorrealización | 10 | .82 |
| | Supervisión | 10 | .85 |
| | Comunicación | 10 | .83 |
| | Condiciones Laborales | 10 | .82 |

Índice de confiabilidad para la escala de clima laboral

Estructura del programa de relaciones humanas

ESTRUCTURA BÁSICA DEL PROGRAMA DE RELACIONES HUMANAS

Nombre de la Institución: Gerencia Regional de Programas Sociales - Lambayeque

Representante: Ángela Zavaleta Gonzales

Responsable del programa: Alexi Bocanegra

Objetivo: A través de actividades que involucren a los servidores públicos mejorar el clima laboral de la institución.

Duración del programa: 12 semanas

A. Autorrealización

Es la satisfacción de haber cumplido una o más metas personales que se han hecho o forman parte del desarrollo y del potencial humano. En muchos casos para alcanzar éstas metas, el hombre expone sus capacidades, talentos y habilidades con la finalidad de ser y hacer aquello que se quiere.

El deseo de autorrealización es motivado por la búsqueda individual que nos encamina a cumplir con una serie de expectativas y dar respuestas a dudas o cuestionamientos que marcan un determinado momento existencial.

I. Justificación.

Buscar la realización personal es algo inherente al hombre y a su deseo propio de buscar el bienestar y la felicidad plena. Abraham Maslow en su teoría de la jerarquía de las necesidades, nos habla que en la cúspide de su pirámide se

encuentra la necesidad de autorrealización y esta se alcanza cuando existe un estado de armonía y entendimiento del hombre.

Sin embargo para alcanzar dicha realización, el hombre debe esforzarse por cumplir con otras necesidades y condiciones básicas que le permitirán gozar de la felicidad plena, pero muchas veces dicho camino puede tornarse un tanto difícil de llevar.

Por este motivo, proponemos una serie de actividades que permitan reforzar las actitudes y que empoderen al personal de la institución a esforzarse, a continuar superándose, proponerse, alcanzar metas, que reconozcan su propia valía y que son lo suficientemente capaces de hacer lo que se proponen.

II. Alcance.

El presente programa es de aplicación para todo el personal de la Gerencia Regional de Programas Sociales del Gobierno Regional de Lambayeque.

III. Fines

En esta serie de actividades se pretende motivar y empoderar al colaborador a alcanzar sus metas personales y laborales, las que a su vez servirán para que logre encontrar el camino a su realización personal y logre desarrollarse en un entorno donde trabaje en armonía consigo mismo y con los demás.

En esta medida, se pretende que el colaborador desarrolle actitudes positivas, optimistas y entusiastas, ya que van a contribuir a que el trabajo resulte más agradable, logre afrontar con mayor éxito las dificultades en el trabajo y tener una mayor capacidad intelectual frente en la resolución de problemas.

IV. Objetivos.

Objetivos generales.

- Elevar la estima propia del colaborador a través de una guía que ayude a alcanzar la realización personal.

- Mejorar el clima laboral dentro de la gerencia de programas sociales.

Objetivos específicos.

- Mejorar en un 60% el nivel de satisfacción laboral que existe en la gerencia.
- Conocer y reforzar las cualidades propias que tiene cada colaborador para aprovecharlas como una ventaja competitiva.
- Desarrollar las diferentes formas y métodos de motivación del trabajador para una mayor implicación en los objetivos institucionales.
- Generar un mejor ambiente laboral enfocado en el desarrollo del colaborador y por ende en el de la institución.

V. Metas

Alcanzar al 80% del personal de la gerencia de programas sociales.

VI. Estrategias

Las estrategias a emplear son:

- Talleres
- Conversatorio
- Dinámicas

VII. Acciones a desarrollar.

Las acciones están respaldadas por los talleres, charlas y demás actividades programadas dentro de las 12 semanas del programa y que permitirá que los asistentes puedan capacitarse en las áreas que se considera hay ciertas falencias.

TEMAS DE CAPACITACIÓN:

- Taller: “Me conozco mejor para ser mejor

- Taller: “Rompiendo las barreas”
- Conversatorio: “Creencias limitantes y cómo vencerlas”
- Taller: “Identificando los propósitos en la vida, metas y objetivos”

VIII. Recursos.

Humanos

Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia.

Materiales

- Infraestructura: las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por la gerencia de la institución.
- Mobiliario, equipo y otros: está conformado por sillas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, papelotes, equipo multimedia, hojas tamaño A4, lapiceros y ventilación adecuada.
- Documentos técnico - educativo: entre ellos tenemos: encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

IX. Financiamiento.

El monto de inversión será financiado con ingresos propios presupuestados de la institución.

X. Presupuesto.

Se ha asignado un presupuesto de S/. 300.00 nuevos soles.

XI. Cronograma.

Autorrealización

| OBJETIVO | META | ACTIVIDADES | CRONOGRAMA (semanas) | | | |
|--|---|--|----------------------|---|---|---|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Estimular al colaborador para que planifique su camino a la autorrealización, partiendo de la ejercitación de principios claves como la autoestima y la autonomía. | 80% de colaboradores de la Gerencia Regional de Programas Sociales del Gobierno Regional de Lambayeque. | . Taller de estima propia. “Me conozco mejor para ser mejor”. | X | | | |
| | | . Taller de realización personal. “Rompiendo las barreás”. | | X | | |
| | | . Conversatorio: “Creencias limitantes y cómo vencerlas”. . Actividades grupales. | | | X | |
| | | . Taller: “Identificando los propósitos en la vida, metas y objetivos” | | | | X |

Fuente: Elaboración propia

B. Supervisión

Esta dimensión está referida al papel que juega el supervisor, el mismo que se encarga de brindar orientación, guía y apoyo a los colaboradores para la ejecución de tareas, acciones y superar los obstáculos que se presenten dentro de la organización. Cabe resaltar que el supervisor tiene como función primigenia evaluar a los trabajadores y de este modo elevar la satisfacción personal y producción de los empleados.

En este sentido, el supervisor que se preocupa primero en sus empleados y después en la tarea, es muy probable que logre una mayor producción y tenga empleados con un nivel de satisfacción más alto en el trabajo y en lo moral. Por otro lado, los supervisores cuyos intereses se centran más en la producción, suelen tener un índice más bajo de rendimiento y sus subordinados tienen grados más limitados en la moral y menos satisfacción laboral.

Así también, la claridad en las líneas de autoridad, permite tener un mejor manejo del personal, las funciones y ayuda a generar confianza y mejor solución de conflictos laborales.

I. Justificación

Con los resultados de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la Gerencia Regional de Programas Sociales, se observa que la dimensión supervisión obtiene un bajo calificativo, por ende se deduce que existe algún tipo de falencia o puntos que se pueden mejorar en cuanto a la relación entre jefe y colaborador.

En este tipo de situaciones como la falta de una buena supervisión, afecta en la correcta realización de tareas y actividades dentro de la institución debido a que no existe un efectivo control y seguimiento de funciones, así también se podría hablar de relaciones poco cercanas entre supervisor y colaborador lo que puede denotar falta de confianza.

II. Alcance

El presente programa es de aplicación para todo el personal de la Gerencia Regional de Programas Sociales del Gobierno Regional de Lambayeque.

III. Fines

Se propone un programa que contempla una serie de actividades para mejorar la supervisión dentro de la institución, en el que no tan solo esté orientado desde la perspectiva del supervisor sino que también se toma en cuenta desde el punto de vista del supervisado, y cuya finalidad es potenciar y mejorar la calidad de las funciones a través de un mejor seguimiento y confianza entre colaboradores.

Estas actividades pretenden que el supervisor logre ejercer una mejor administración del personal que tiene a cargo elevando los índices de competitividad a través de un mejor acompañamiento, por el lado de los trabajadores, se plantea generar un mayor acercamiento con el jefe y que

puedan mantener una relación más horizontal y de confianza, mejorando así también las relaciones interpersonales en la institución.

IV. Objetivo

Objetivos generales.

- Mejorar los canales y niveles de supervisión dentro de la gerencia de programas sociales.

Objetivos específicos.

- Mejorar en un 75% el nivel de supervisión dentro de la gerencia.
- Desarrollar en los supervisores un manejo más eficaz en la delegación de tareas.
- Incentivar y afianzar una supervisión orientada al empleado y a los objetivos.
- Mejorar los niveles de confianza entre el supervisor y colaborador.

V. Metas

Alcanzar al 80% del personal de la gerencia de programas sociales.

VI. Estrategias

Las estrategias a emplear son:

- Talleres
- Dinámicas

VII. Acciones a desarrollar

Las acciones están respaldadas por los talleres, charlas y demás actividades programadas dentro de las 12 semanas del programa y que permitirá que los asistentes puedan capacitarse en las áreas que se considera hay ciertas falencias.

TEMAS DE CAPACITACIÓN:

- Taller: “Ser jefe/supervisor vs. ser líder”
- Taller: “Tareas del líder: construir visión, convencer, comunicar, motivar”.
- Taller: “Formando equipos de alto desempeño”.
- Taller: “Trabajar a la velocidad de la confianza”.

VIII. Recursos

Humanos

Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia.

Materiales

- Infraestructura: las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por la gerencia de la institución.
- Mobiliario, equipo y otros: está conformado por sillas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, papelotes, equipo multimedia, hojas tamaño A4, lapiceros y ventilación adecuada.
- Documentos técnico - educativo: entre ellos tenemos: encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

IX. Financiamiento

El monto de inversión será financiado con ingresos propios presupuestados de la institución.

X. Presupuesto

Se ha asignado un presupuesto de S/. 300.00 nuevos soles.

XI. Cronograma

Supervisión

| OBJETIVO | META | ACTIVIDADES | CRONOGRAMA (semanas) | | | |
|--|---|--|----------------------|---|---|---|
| | | | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Mejorar el nivel de supervisión a través de un manejo más eficaz en la delegación de tareas y generando una mayor confianza. | 80% de colaboradores de la Gerencia Regional de Programas Sociales del Gobierno Regional de Lambayeque. | . Taller “Ser jefe/supervisor vs. ser líder” | X | | | |
| | | . Taller: “Tareas del líder: construir visión, convencer, comunicar, motivar”. | | X | | |
| | | . Taller: “Formando equipos de alto desempeño”. | | | X | |
| | | . Taller: “Trabajar a la velocidad de la confianza”. | | | | X |

Fuente: Elaboración del propia

C. Comunicación

El hombre es por defecto un ser social, y la comunicación es producto de esa necesidad propia del ser humano de mantener relaciones sociales, afectivas, de información, entre otras.

Como proceso, la comunicación puede ser muy compleja y producto de su evolución ha tomado diferentes variedades, este sentido ahora hablamos de comunicación verbal, escrita, gestual, intrapersonal, colectiva, olfativa, publicitaria.

Se puede afirmar que actualmente, todo lo que nos rodea es comunicación y nuestras sociedades están asentadas y se desarrollan gracias a ello. Por esto, dentro de la empresa también se habla de comunicación organizacional y comunicación interna, los cuales son factores que determinan el éxito o fracaso empresarial.

I. Justificación

De acuerdo a los resultados del instrumento de Sonia Palma, se encuentra que el indicador comunicación dentro de la Gerencia Regional de Programas Sociales obtiene una baja puntuación, lo cual se traduce en algún tipo de deficiencia o carencia de plan de comunicación dentro de la institución.

Como resultado de las encuestas aplicadas, se ve la necesidad de tomar ciertas acciones y estrategias que mejore el proceso de comunicación organizacional, ya que afecta directamente en el clima laboral y productividad del colaborador. Así también es necesario mejorar los procesos de comunicación interpersonal que permitan estrechar los procesos sociales y afectivos.

II. Alcance

El presente programa es de aplicación para todo el personal de la Gerencia Regional de Programas Sociales del Gobierno Regional de Lambayeque.

III. Fines

La finalidad en esta parte del programa es elevar el proceso comunicacional dentro de la Gerencia Regional de Programas Sociales, a través de actividades lúdicas y talleres de reforzamiento de capacidades y actitudes en las que el colaborador participará activamente y le permitirá abrirse, expresarse, comunicarse y desde su propia perspectiva, proponer mejoras para la gerencia y dentro de su círculo laboral, familiar y social.

Así también, la existencia de una adecuada política de comunicación e información es una cualidad dentro del empresariado en general, es por ello que este plan tiene como finalidad, sentar bases para instaurar y/o proponer una mejora en el actual proceso comunicacional.

IV. Objetivo

Objetivos generales.

- Mejorar los procesos de comunicación e información dentro de la gerencia de programas sociales.

Objetivos específicos.

- Mejorar en un 80% el proceso de comunicación dentro de la gerencia.
- Descubrir las barreras y limitantes para el correcto manejo de información.
- Desarrollar las diferentes formas y métodos de comunicación del trabajador para su implicación en los objetivos de la empresa.
- Analizar adecuadamente la comunicación para transformarla en ventaja competitiva.

V. Metas

Alcanzar al 80% del personal de la gerencia de programas sociales.

VI. Estrategias

Las estrategias a emplear son:

- Talleres
- Dinámicas

VII. Acciones a desarrollar

Las acciones están respaldadas por los talleres, charlas y demás actividades programadas dentro de las 12 semanas del programa y que permitirá que los asistentes puedan capacitarse en las áreas que se considera hay ciertas falencias.

TEMAS DE CAPACITACIÓN:

- Taller: “Construyendo la comunicación”
- Taller: “Comunicar para avanzar”.
- Taller: “Comunicación y desarrollo institucional”.
- Dinámicas para mejorar la sociabilidad y comunicación.

VIII. Recursos

Humanos

Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia.

Materiales

- Infraestructura: las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por la gerencia de la institución.
- Mobiliario, equipo y otros: está conformado por sillas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, papelotes, equipo multimedia, hojas tamaño A4, lapiceros y ventilación adecuada.
- Documentos técnico - educativo: entre ellos tenemos: encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

IX. Financiamiento

El monto de inversión será financiado con ingresos propios presupuestados de la institución.

X. Presupuesto

Se ha asignado un presupuesto de S/. 300.00 nuevos soles.

XI. Cronograma

Comunicación

| OBJETIVO | META | ACTIVIDADES | CRONOGRAMA (semanas) | | | |
|---|---|---|----------------------|----|----|----|
| | | | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Mejorar los procesos de comunicación e información dentro de la gerencia de programas sociales. | 80% de colaboradores de la Gerencia Regional de Programas Sociales del Gobierno Regional de Lambayeque. | . Taller: “Construyendo la comunicación”. | X | | | |
| | | . Taller: “Comunicar para avanzar”. | | X | | |
| | | . Taller: “Comunicación y desarrollo institucional”. | | | X | |
| | | . Dinámicas para mejorar la sociabilidad y comunicación | | | | X |

Fuente: Elaboración propia

Autorización para el desarrollo de la tesis



GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE
SEDE REGIONAL
OFICINA REGIONAL DE ADMINISTRACION
OFICINA DEL DESARROLLO HUMANO

**EL JEFE DE LA OFICINA DEL DESARROLLO HUMANO DEL GOBIERNO REGIONAL
LAMBAYEQUE – EXPIDE EL PRESENTE.**

AUTORIZACIÓN:

Visto la solicitud presentada por el Sr. **Alexi Francisco Bocanegra Perez** maestrante de la Universidad César Vallejo, donde solicita aplicar su proyecto de tesis, se dispone lo siguiente:

AUTORIZAR, al Sr.

ALEXI FRANCISCO BOCANEGRA PEREZ

Aplicar el proyecto de tesis titulado Programa de relaciones humanas para mejorar el clima laboral en la Gerencia de Programas Sociales, Gobierno Regional de Lambayeque.

Chiclayo, 23 de junio de 2018

GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE
SEDE REGIONAL

ABOG. LUIS ENRIQUE OLIVO LINARES
Jefe de la Oficina Desarrollo Humano

Autorización para la publicación electrónica de la tesis



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)
"César Acuña Peralta"**

**FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN
ELECTRÓNICA DE LAS TESIS**

1. DATOS PERSONALES:

: BOCANEGRA PEREZ, ALEXI FRANCISCO
DNI : 44602610
Domicilio : Calle Moquegua 110 P.J. José Carlos Mariátegui
Teléfono : Fijo: 473622 Móvil: 968559631
Email : alex_410@hotmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad: Presencial
 Tesis de Pregrado
Facultad:

Escuela:

Carrera:

Título:

Tesis de Post Grado
 Maestría Doctorado
Grado : Maestro en Gestión Pública
Mención :

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

Bocanegra Perez Alexi Francisco

Título de la tesis:

Programa de relaciones humanas para mejorar el clima laboral en la Gerencia de Programas Sociales, Gobierno Regional de Lambayeque

Año de la publicación: 2020

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Sí autorizo a publicar en texto completo mi tesis

No autorizo a publicar en texto completo mi tesis

Firma

Fecha: 17-02-2020


ALEXI FRANCISCO BOCANEGRA PEREZ

Acta de aprobación de originalidad de tesis



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ACTA DE APROBACION DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, Flor Delicia Heredia Llatas; docente de la escuela de post grado en la mención de Gestión Pública; de la Universidad Cesar Vallejo filial Chiclayo; revisor de la tesis titulada: "Programa de relaciones humanas para mejorar el clima laboral en la Gerencia de Programas Sociales, Gobierno Regional de Lambayeque"

Del estudiante post grado del programa de maestría en gestión pública: **ALEXI FRANCISCO BOCANEGRA PEREZ**; constato que la investigación tiene un índice de similitud de 22% verificable del reporte de originalidad del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, 03 de Enero del 2020

MG. HEREDIA LLATAS FLOR DELICIA
DOCENTE ESCUELA DE POST GRADO UCV

Reporte de Turnitin

feedback studio | Programa de relaciones humanas para mejorar el clima laboral en la Gerencia de Programas Sociales, Go... /0 42 de 42



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

Programa de relaciones humanas para mejorar el clima laboral en la Gerencia de
Programas Sociales, Gobierno Regional de Lambayeque

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestría en Gestión Pública

AUTOR:
Dr. Alexi Francisco Bottaegh Perez (ORCID: 0000-0003-3267-2293)

Resumen de coincidencias

22 %

| | | |
|---|---------------------------|------|
| 1 | Entregado a Universida... | 10 % |
| 2 | repositorio.ucv.edu.pe | 2 % |
| 3 | Entregado a Universida... | 1 % |
| 4 | Entregado a Universida... | 1 % |
| 5 | Entregado a Universida... | <1 % |
| 6 | www.monografias.com | <1 % |
| 7 | studyres.es | <1 % |
| 8 | dspace.unach.edu.ec | <1 % |

Formato de autorización de la versión final del trabajo de investigación



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA LA JEFA DE UNIDAD DE POSGRADO

ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA

BOCANEGRA PEREZ ALEXI FRANCISCO

INFORME TITULADO:

PROGRAMA DE RELACIONES HUMANAS PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN LA GERENCIA DE PROGRAMAS SOCIALES, GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE

MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

SUSTENTADO EN FECHA: 20/02/2020

NOTA O MENCIÓN: APROBAR POR UNANIMIDAD

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
JEFE DE UNIDAD DE POSGRADO
CHICLA
PRIME DE LA JEFA DE UNIDAD DE POSGRADO