



UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

ESCUELA DE POSTGRADO

TESIS

**“PROPUESTA DE MODELO DE CULTURA INSTITUCIONAL
BASADO EN GESTIÓN DEL CAMBIO PARA MEJORAR CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DE UNIVERSIDAD
NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA -2016.”**

**PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN GESTIÓN PÚBLICA
Y GOBERNABILIDAD**

AUTOR

Mg. FIDEL ERNESTO CRISANTO GÓMEZ

ASESORA

Dra. ZULY CRISTINA MOLINA CARRASCO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

GERENCIA DEL CAPITAL HUMANO

CHICLAYO - PERÚ

2017.

Página de Jurado

Dr. Félix Díaz Tamay
Presidente

Dra. Bertila Hernández Fernández
Secretario

Dra. Zuly Cristina Molina Carrasco
Vocal

Declaración Jurada

Yo, Fidel Ernesto Crisanto Gómez egresado (a) del Programa de Maestría () Doctorado (x) en Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° 01119425

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor (a) de la tesis titulada: **PROPUESTA DE MODELO DE CULTURA INSTITUCIONAL BASADO EN GESTIÓN DEL CAMBIO PARA MEJORAR CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DE UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA, 2016**".
La misma que presento para optar el grado de: Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad.
2. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
4. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

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

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

Chiclayo, 25 de noviembre 2017

Firma

Fidel Ernesto Crisanto Gómez

DNI: 01119425

Dedicatoria

“A mis padres, hermanos e hijos.
que constantemente,
me dan soplos de vida”.

CRISANTO GÓMEZ, FIDEL ERNESTO.

Agradecimiento

Expreso mi agradecimiento a todos los trabajadores de la UNTRM, por proporcionar información referente al trabajo de investigación; así también un agradecimiento especial a mi asesora de tesis Dra. Zuly Cristina Molina Carrasco, por la entrega a mejorar el funcionamiento del Estado peruano a través de este trabajo de investigación local, por su empeño constante en enfatizar que nuestro rol, es ser cada día mejores personas en nuestros hogares, en nuestro trabajo y en la sociedad; asimismo por resaltar siempre que debemos brindar lo mejor de nosotros y ser excelentes en todo lo que pensemos, digamos y hagamos. Muchas gracias por motivarnos e incentivarnos a ser mejores.

A la UCV, que nos ha permitido comprender la realidad de la Gestión Pública en el País y la Región Amazonas.

El Autor.

Presentación

Señores del Jurado.

La presente investigación corresponde a la tesis intitulada: **“PROPUESTA DE MODELO CULTURA INSTITUCIONAL BASADO EN GESTIÓN DEL CAMBIO PARA MEJORAR CLIMA ORGANIZACIONAL EN TRABAJADORES DE UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA -2016”**, para obtener el grado de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad.

La presente investigación es significativo pues tiene como objetivo: Proponer un modelo cultura institucional basada en gestión del cambio para mejorar clima organizacional en trabajadores de UNTRM -2016.

Es mi pretensión que al concluir esta investigación, y de acuerdo a los procedimientos en el reglamento para elaboración y sustentación de tesis de nuestra UCV, pueda optar el grado de Doctor.

Dignos miembros del jurado, su evaluación será valiosa, para su posterior aprobación.

El Autor.

Índice

| | |
|--------------------------------------|------|
| Página de Jurado | ii |
| Declaración Jurada..... | iii |
| Dedicatoria | iv |
| Agradecimiento | v |
| Presentación..... | vi |
| Índice | vii |
| Índice de tablas y figuras..... | xi |
| RESUMEN | xiii |
| ABSTRACT | xiv |
| INTRODUCCIÓN | xv |
| CAPÍTULO I:..... | 17 |
| PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN..... | 17 |
| 1.1. Planteamiento del problema..... | 18 |
| 1.1.1. A nivel internacional..... | 19 |
| 1.1.2. A nivel nacional. | 20 |
| 1.1.3. A nivel regional..... | 21 |
| 1.1.4. A nivel institucional. | 23 |
| 1.1.5. A nivel local..... | 23 |
| 1.1.6. Trabajos previos. | 24 |
| 1.1.7. A nivel internacional.-..... | 24 |
| 1.1.8. A nivel nacional.- | 25 |
| 1.1.9. A nivel regional.-..... | 25 |
| 1.2. Formulación del problema | 26 |
| 1.3. Justificación | 26 |
| 1.3.1. Científica..... | 26 |
| 1.3.2. Práctica | 27 |
| 1.3.3. Metodológica | 27 |
| 1.3.4. Legal..... | 27 |
| 1.4 . Limitaciones..... | 27 |
| 1.5 . Objetivos..... | 28 |

| | | |
|---|--|----|
| 1.5.1 | General | 28 |
| 1.5.2 | Específicos | 28 |
| CAPÍTULO II..... | | 29 |
| MARCO TEÓRICO..... | | 29 |
| 2.1 | Antecedentes | 30 |
| 2.1.1 | A nivel internacional.-..... | 30 |
| 2.1.2 | A nivel nacional.-..... | 31 |
| 2.1.3 | A nivel regional o local.-..... | 32 |
| 2.2. | Marco Teórico | 33 |
| 2.2.1. | Variable 1. Cultura institucional basada en la gestión del cambio..... | 33 |
| 2.3. | Variable 2. Clima organizacional | 41 |
| 3.1. | Tipo de estudio..... | 48 |
| 3.2. | Diseño de estudio..... | 48 |
| 3.3. | Hipótesis..... | 49 |
| 3.4. | Variables..... | 49 |
| 3.4.1. | Definición Conceptual. | 49 |
| 3.4.2. | Operacionalización de Variables | 50 |
| 3.5 | . Población y Muestra..... | 50 |
| 3.5.1 | Población | 50 |
| 3.5.2. | Muestra | 51 |
| 3.6. | Método de Investigación..... | 53 |
| 3.7. | Técnicas y procedimientos de recolección de datos..... | 54 |
| 3.8. | Métodos de análisis de datos..... | 56 |
| 3.8.1. | Cuadros estadísticos..... | 56 |
| 3.8.2. | Gráficos estadísticos..... | 56 |
| 3.8.3. | Estadígrafos | 57 |
| CAPÍTULO IV | | 58 |
| RESULTADOS, DISCUSIÓN, ORGANIZACIÓN DE LA PROPUESTA | | 58 |
| 4.1. | Análisis de los resultados | 59 |
| 4.1.1. | CLIMA ORGANIZACIONAL..... | 59 |
| 4.1.2. | DIMENSION: COMUNICACIÓN Y CONFLICTO | 60 |
| 4.1.3. | DIMENSION: ESTRUCTURA..... | 62 |
| 4.1.4. | DIMENSION: IDENTIDAD | 63 |
| 4.1.5. | DIMENSION: MOTIVACION..... | 65 |

| | | |
|--------|---|----|
| 1.1.1. | DIMENSION: LIDERAZGO | 66 |
| 1.1.2. | DIMENSION: RECOMPENSA..... | 68 |
| 1.1.3. | DIMENSION: TOMA DE DECISIONES..... | 69 |
| 1.1.4. | DIMENSION: REMUNERACIONES | 71 |
| 4.1 | Discusión de resultados..... | 77 |
| 4.1.1 | Clima organizacional..... | 77 |
| 4.1.2 | Dimensión Comunicación y conflicto | 78 |
| 4.1.3 | Dimensión Estructura | 79 |
| 4.1.4 | Dimensión identidad | 79 |
| 4.1.5 | Dimensión liderazgo | 80 |
| 4.1.6 | Dimensión Motivación | 81 |
| 4.1.7 | Dimensión Recompensa..... | 82 |
| 4.1.8 | Dimensión Toma de decisiones..... | 83 |
| 4.1.9 | Dimensión Remuneraciones..... | 84 |
| 4.3. | Organización del modelo y fundamentación..... | 85 |
| II. | Introducción | 86 |
| III. | Objetivos y propósitos..... | 87 |
| 3.1. | Objetivo General | 87 |
| 3.2. | Objetivos específicos..... | 87 |
| IV. | Fundamentación..... | 87 |
| 4.1. | Fundamentación filosófica | 87 |
| 4.2. | Fundamentación epistemológica | 89 |
| 4.3. | Fundamentación psicológica | 90 |
| 4.4. | Fundamentación sociológica | 90 |
| 4.5. | Fundamentación histórica..... | 91 |
| V. | Pilares | 92 |
| 5.1. | La gestión de la formación | 92 |
| 5.2. | La gestión del comportamiento | 93 |
| 5.3. | La gestión de la comunicación | 94 |
| 5.4. | La gestión de la información | 94 |
| VI. | Principios | 95 |
| 6.1. | Calidad | 95 |
| 6.2. | Cooperación | 96 |
| 6.3. | Empatía..... | 97 |

| | |
|---|-----|
| 6.4. Sostenibilidad | 97 |
| VII.- Características del modelo..... | 98 |
| VIII. Tabla 13. Contenidos..... | 101 |
| IX. EVALUACIÓN | 103 |
| X. VIGENCIA DEL MODELO | 103 |
| XI. RETOS DE EXIGENCIA DEL MODELO | 104 |
| Conclusiones y sugerencias..... | 105 |
| REFERENCIAS | 109 |
| ANEXOS | 112 |
| ANEXO 1. - Instrumentos de recolección de datos. | 113 |
| FICHA TECNICA | 113 |
| Validación de los instrumentos..... | 113 |
| FORMA DE APLICACIÓN: | 113 |
| INFORME DE OPINION DE EXPERTOS..... | 115 |
| FORMATO PARA LA EVALUACIÓN MEDIANTE LA TÉCNICA DELPHI | 124 |
| Escala de valoración del instrumento..... | 137 |
| ANEXO 2. Ficha de evaluación por juicio de experto | 140 |
| BASE DE DATOS DE LA ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL..... | 143 |

Índice de tablas y figuras

Tablas

- Tabla N° 1: Percepción del liderazgo transformacional de los docentes ordinarios de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas - 2016.**¡Error! Marcador no definido.**
- Tabla N° 2: Percepción de la influencia idealizada del liderazgo transformacional de los docentes ordinarios de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas – 2016.**¡Error! Marcador no definido.**
- Tabla N° 3: Percepción de consideración individualizada del liderazgo transformacional de los docentes ordinarios de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas – 2016.**¡Error! Marcador no definido.**
- Tabla N° 4: Percepción de estimulación intelectual del liderazgo transformacional de los docentes ordinarios de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas – 2016.**¡Error! Marcador no definido.**
- Tabla N° 5: Percepción de motivación inspirada del liderazgo transformacional de los docentes ordinarios de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas – 2016.**¡Error! Marcador no definido.**
- Tabla N° 6: Percepción de las dimensiones del liderazgo transformacional de los docentes ordinarios de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas – 2016.**¡Error! Marcador no definido.**

Figuras

- Figura N° 1: Percepción del liderazgo transformacional de los docentes ordinarios de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas -2016.**¡Error! Marcador no definido.**
- Figura N° 2: Percepción de la dimensión de influencia idealizada del liderazgo transformacional de los docentes ordinarios de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas-2016. **¡Error! Marcador no definido.**
- Figura N° 3: Percepción de consideración individualizada del liderazgo transformacional de los docentes ordinarios de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas – 2016.**¡Error! Marcador no definido.**
- Figura N° 4: Percepción de estimulación intelectual del liderazgo transformacional de los docentes ordinarios de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas – 2016.**¡Error! Marcador no definido.**
- Figura N° 5: Percepción de motivación inspirada del liderazgo transformacional de los docentes ordinarios de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas – 2016.**¡Error! Marcador no definido.**
- Figura N° 6: Percepción de las dimensiones del liderazgo transformacional de los docentes ordinarios de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas-2016.**¡Error! Marcador no definido.**

RESUMEN

La presente investigación intitulada, “**PROPUESTA DE MODELO CULTURA INSTITUCIONAL BASADO EN GESTIÓN DEL CAMBIO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN TRABAJADORES DE UNTRM -2016**”, esta investigación se estructuró definiendo características técnicas de una propuesta de cultura institucional basado en la gestión de cambio para mejorar la productividad de trabajadores en UNTRM, 2016.

Los resultados encontrados muestran que el Clima Organizacional de la UNTRM, 16% es favorable, 58.8% poco favorable y 25.2% desfavorable; lo que quiere decir que el clima en la UNTRM es poco favorable y por mejorar. Así mismo se encontró el clima según dimensiones encontrándose desfavorable con el 88.2% para la dimensión remuneraciones y poco favorable: 50.4%, 45.4%, 46.2%, 41.2%, 47.9%, 48.7%, 53.8%, respectivamente para las dimensiones: Comunicación-Conflicto, Estructura, Identidad, Liderazgo, Motivación, Recompensa, Toma de Decisiones. Así también se debe dar las prioridades para mejorar el clima organizacional según: remuneraciones (prioridad 1), identidad (prioridad 2), toma de decisiones (prioridad 3), comunicación y conflicto (prioridad 4), estructura (prioridad 5), recompensa (prioridad 6), motivación (prioridad 7) y liderazgo (prioridad 8). En consecuencia se debe mejorar estas dimensiones según las prioridades para así mejorar el clima organizacional en la UNTRM.

Palabras clave: Propuesta de modelo, gestión del cambio, cultura institucional, clima organizacional, dimensiones.

ABSTRACT

The present research entitled "PROPOSAL OF MODEL INSTITUTIONAL CULTURE BASED ON CHANGE MANAGEMENT TO IMPROVE THE ORGANIZATIONAL CLIMATE IN WORKERS OF NATIONAL UNIVERSITY TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA -2016", this research was structured defining technical characteristics of a proposal of institutional culture based on the Management of change to improve the organizational climate of the National University Toribio Rodriguez de Mendoza of Amazonas, 2016.

The results show that the organizational climate of the National University Toribio Rodriguez de Mendoza of Amazonas, 2016 is 16% favorable, 58.8% unfavorable and 25.2% unfavorable; Which means that the climate in UNTRM is unfavorable and to improve. Likewise, the climate was found to be unfavorable with 88.2% for the remunerations dimension and 50.4%, 45.4%, 46.2%, 41.2%, 47.9%, 48.7% and 53.8% respectively for the dimensions of communication and Conflict, structure, identity, leadership, motivation, reward, decision making. (Eg, priority 1), identity (priority 2), decision making (priority 3), communication and conflict (priority 4), structure (priority 5), reward Priority 6), motivation (priority 7) and leadership (priority 8). Consequently, these dimensions should be improved according to priorities so as to improve the organizational climate in the National University Toribio Rodriguez de Mendoza of Amazonas significantly improve.

Keywords: Model proposal, change management, institutional culture, organizational climate, dimensions

INTRODUCCIÓN

El Clima Organizacional en una empresa u organización es sumamente importante que se considere en toda organización, para que logre sus objetivos y metas, determinando su éxito o su fracaso. En tal sentido, el estudio del Clima Organizacional es un punto clave que se debe considerar realizar su estudio en forma permanente, por lo menos una vez por año, con la finalidad de mejorarlo. Es así que en la institución universitaria el Clima Organizacional no solamente afecta a los docentes y administrativos, sino también va a repercutir en los estudiantes y en el logro de sus objetivos y finalmente también afectará sus metas. El presente estudio tiene como objetivo; realizar un diagnóstico del Clima Organizacional.

Para realizar el presente estudio, se aplicó la técnica Cuestionario: el cual consta de 20 ítems, trabajándose con 146 trabajadores de la Universidad. Los resultados obtenidos del diagnóstico evidenció que las dimensiones de motivación y comunicación son las áreas más débiles del Clima Organizacional, realizándose la propuesta de mejora tomando como base la Gestión del Cambio que es una poderosa herramienta que utilizan muchas empresas, instituciones y personas, quienes han obtenido muy buenos resultados que cambiaron y transformaron sus negocios, empresas, instituciones y sus vidas en diferentes áreas: académicas, profesionales y personales en la mejorara de los niveles de productividad y calidad de servicios.

CAPÍTULO I:
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema.

El Banco Interamericano de Desarrollo- BID, afirma:

“La creación de una cultura institucional fundamentada en el mérito es la base para una gestión de los recursos humanos orientada al logro de resultados. Esta es una tarea compleja que debe acometerse en forma continua. La creación de equipos con cuadros profesionales que operen las decisiones gerenciales en una cultura de resultados es una base fundamental para el éxito de la implementación de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Latinoamérica y El Caribe (GpRD). Estos profesionales deben capacitarse y entrenarse permanentemente, tener remuneraciones adecuadas y estabilidad laboral”. (P. 19)

“Al completar 20 años de existencia, el Sistema Único de Salud (SUS) de Brasil es uno de los sistemas más importantes del mundo. Su relevancia se destaca en la sociedad brasileña, ya que es responsable, por sí solo, del cuidado de la salud del 70% de la población del país. Cuenta además con programas de excelencia, reconocidos internacionalmente, tales como el de inmunización, el del SIDA y el del control del tabaquismo. No obstante los avances realizados, el SUS tiene muchos desafíos que enfrentar. En Brasil persiste una significativa desigualdad en el acceso a la salud y algunas regiones del país carecen de condiciones adecuadas de sanitarias y de servicios de salud adecuados. Con el objetivo de superar estos desafíos, el Ministerio de Salud de Brasil desarrolló la iniciativa Más Salud (Mais Saúde), que es su agenda estratégica y uno de los frentes que componen el Programa de Aceleración del Crecimiento (PAC), la estrategia nacional de desarrollo lanzada en 2007 por el Gobierno Federal de Brasil”. (El Banco Interamericano de Desarrollo- BID, 2012, 23)

El siglo XXI tiene un nuevo modo de producción llamado, modo de producción global, De la Torre, Didier, Ize, Lederman y Schmukler (2015) afirman:

“La economía mundial ya no es lo que era hace 30 años, o incluso hace 15 años. El ascenso del Sur, es decir, la creciente influencia económica de las economías emergentes, ha cambiado el panorama económico global. Los

cambios han sido profundos y, muy probablemente, permanentes. Reflejan no solo el creciente peso económico del Sur, con tasas de crecimiento considerablemente más altas que el Norte (es decir, las economías avanzadas), sino también cambios estructurales. El Sur se ha convertido en impulsor de las tendencias económicas globales jugando un rol cualitativamente diferente del rol del Norte. En el epicentro de estos cambios se encuentra China”. (P. 1)

“La participación del Sur en el comercio global aumentó de 24% en 1970 a 35% en el año 2000 y a 51% en 2012. Este progreso iba asociado con grandes transformaciones en la estructura del comercio mundial, dado que el peso del Sur variaba entre sectores. Entre 2000 y 2012, el porcentaje que representaba el Sur en las exportaciones globales de manufacturas aumentó de 32% a 48%, y su participación en las importaciones globales de bienes primarios (agrícolas y mineros) aumentó de 32% a 47%. Una aceleración de la globalización financiera acompañó el ascenso del Sur en los flujos comerciales. La participación del Sur en las entradas globales de capital (incluyendo la inversión externa directa [IED]) aumentó de aproximadamente 18% en los años setenta al 25% en los años noventa, y a más del 50% hacia 2012”. (De la Torre, et al., 2015, Pág. 3).

1.1.1. A nivel internacional.

¿Queremos ser una economía del primer mundo? Entonces aceptemos la competitividad organizacional, las transformaciones en las personas y el desarrollo organizacional, la nación no puede seguir repitiendo, los viejos errores del pasado que solo nos permitió atraso, más pobreza y violencia social. De la Torre, et al. (2015) afirma:

“Cuando se analiza el comercio y las conexiones financieras desde una perspectiva de red global, aparecen visiones novedosas acerca del carácter del ascenso del Sur. De esta perspectiva surgen cuatro hechos estilizados clave. En primer lugar, *el Norte ya no es el centro de la red de*

comercio internacional y el Sur ya no es su periferia. De hecho, varias economías del Sur se han convertido en parte de lo que se podría definir empíricamente como el “centro” del comercio global”. (P. 4)

Pero para seguir creciendo no basta la buena voluntad, sino que necesitamos unidad nacional en nuestra diversidad cultural e invertir en conocimiento especializado. Egaña (2012) afirma:

“El primer desafío, tiene que ver con preguntarnos por el tipo de Estado que deberíamos tener. Un segundo desafío respecto a cuáles son los roles que queremos que el Estado cumpla en los próximos años. En función de ello, debemos pensar cuáles son los roles que los otros actores del desarrollo debieran tener. Un ámbito prioritario para un programa de modernización es tener una autoridad con voluntad política que la dirija y coordine como parte de la agenda del gobierno”. (P. 11)

1.1.2. A nivel nacional.

Quienes laboramos en las instituciones públicas debemos aceptar que somos “empleados” de los usuarios. Y, si no hay usuario, no hay servicio, y si no hay servicio, no hay trabajo. Levitsky (2012) afirma:

“Perú tiene uno de los Estados más disfuncionales de América Latina. Muchas instituciones estatales no funcionan, y en algunas zonas, ni siquiera existen. En muchas partes del interior del país, los servicios públicos (educación, salud, agua potable e infraestructura) no llegan, y si llegan, son plagados por la corrupción y la ineficiencia. Los gobiernos locales y regionales carecen de un mínimo de capacidad administrativa, por ello servicios como la seguridad y la justicia —funciones básicas del Estado— no son ni mínimamente garantizadas en varias partes del territorio. Esta debilidad del Estado tiene muchas consecuencias negativas para la democracia e impide que las políticas redistributivas, que son clave, tengan éxito”. (P. 13)

“Desde 1960 hasta 2001 solo 15 economías de 193 habían logrado crecer a 7% o más durante una década: España, Grecia, China, Hong Kong, Corea del Sur, Malasia, Singapur, Tailandia, Indonesia, Botswana, Taiwán, Camerún, Brasil, Chile y Ecuador. Ad portas de la década dorada era más fácil que el Perú clasifique a un mundial de fútbol que forme parte de este selecto grupo de naciones de alto crecimiento. Sin embargo, si ignoramos el bajón de 2009, ahí estuvo”. (Ganoza y Stiglich, 2015, Pág. 27)

Necesitamos reformas, y no sólo modernizar el Estado, necesitamos cambiar la cara del Estado. Para ello necesitamos una transformación de nuestros políticos, para construir un Estado receptivo a la ciudadanía.

“Hay reformas de dos tipos. Las que se hacen hacia afuera y aquellas que se hacen hacia adentro de la estructura del Estado. Estas últimas son las que no inauguran nada y que a los políticos no les gusta mucho porque son reformas burocráticas, difíciles de sostener; donde hay que modificar el funcionamiento del Estado (reglas), estructura (organización) y los trámites (administrativos que están más cerca de los ciudadanos). En el Perú, 1.3 millones de personas son servidores públicos. ¿Qué necesitamos? Armar un servicio civil, un sistema de gestión técnica y política. Necesitamos elevar la calidad del gasto con gente comprometida y responsable”. (Esparch, 2012, Pág. 50)

1.1.3. A nivel regional.

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) precisa, que la tasa de alfabetismo en la región Amazonas, asciende a 88,0% frente al 92,9% registrado en el país. Cifras que marcan una diferencia desfavorable de 4,9%. Lo que permite deducir que en Amazonas existe un mayor número de personas que no saben leer y escribir. No olvidemos mencionar que la tasa de analfabetismo, en personas mayores de quince años, alcanza el 12,0% en Amazonas, frente al 7,1% registrado en el Perú. El Índice de Desarrollo Humano (IDH), muestra que Amazonas ocupa una de las

posiciones más bajas en el ranking de desarrollo humano a nivel del Perú. Las cifras señalan que registra un índice de 0.5535 que lo ubica en el puesto 17 de un total de 24 regiones. En Condorcanqui, provincia donde el 79% de los niños, niñas y adolescentes es de origen aguaruna, el desempeño del indicador de asistencia a educación inicial muestra el valor más bajo: sólo el 24% de los niños y niñas de 3 a 5 años asisten a educación inicial. La tasa de desnutrición crónica en estudiantes de 6 a 9 años de edad es la más alta del departamento en esa provincia (56%), muy por encima del promedio departamental (33%). También en esta provincia observamos el porcentaje más alto de mujeres entre 15 y 20 años que han experimentado la maternidad (33%).

Sin embargo la región Amazonas tiene las condiciones para su posicionamiento en el mercado nacional e internacional. Frías (1995) afirma:

“Que la región Amazonas es un típico departamento rural del Perú, enclavado entre la costa y la selva norte. La mayoría de su población aún vive en el campo. Por eso a veces se tiende a subvalorar la contribución de sus ciudades y centros poblados urbanos al desarrollo del departamento (...) Los diversos proyectos gubernamentales es para el departamento, entre los cuales destaca la carretera marginal, no han tomado en cuenta estos procesos de urbanización y, en lugar de fortalecer los antiguos ejes ya existentes en el sur de Amazonas, crearon nuevos en la selva del departamento, sin articularlos adecuadamente con las redes de ciudad es serranas. De esta manera se desaprovechó la posibilidad de fortalecer la red urbana interna departamental, lo que ha devenido en el principal problema económico del departamento: el hecho de no contar con una sólida red de ciudades que retenga la fuga de sus recursos humanos, que refuerce su mercado interno, y que promueva el crecimiento de actividades de transformación, más allá del predominio del actual padrón de desarrollo basado en la exportación en bruto de la producción agropecuaria hacia mercados extra departamentales, que genera un serio deterioro medioambiental, especialmente en el suelo de Amazonas. Una nueva propuesta de desarrollo, pero ahora en manos de los propios amazonenses,

debe tomar en cuenta este aspecto y revalorarlo, si queremos que Amazonas deje de ser visto sólo como un departamento de “paso” entre la costa y la selva y sea un lugar donde quedarse y echar raíces. Un lugar donde vivir el futuro de nuestro país”. (P. 13)

1.1.4. A nivel institucional.

En la web www.untrm.edu.pe (2016) refiere que La Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas (UNTRM) fue creada mediante Ley N° 27347 del 18 de septiembre de 2000 e inició sus actividades académicas en junio de 2001, gracias a la Resolución N° 114 de Autorización de Funcionamiento emitida por el CONAFU con fecha 25 de mayo de 2001. Con la dación de la Nueva Ley Universitaria, Ley N° 30220, la UNTRM fue una de las primeras universidades en iniciar su implementación y adecuación.

Se observa que los trabajadores de la UNTRM, poseen creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones, es decir, un tipo de cultura institucional que impide asumir innumerables retos como la calidad de servicios que la globalización y el mundo exige. Esto imposibilita la mejora de la productividad.

1.1.5. A nivel local

El Plan de Desarrollo Concertado de Chachapoyas 2011-2021; indica que la Provincia de Chachapoyas, es una de las siete provincias que conforman el Departamento de Amazonas. Su capital, fue creada el 05 de setiembre de 1538. Políticamente la provincia se encuentra dividida en 21 distritos: Asunción Goncha, Huancas, Montevideo, Balsas, La Jalca, Olleros, Chachapoyas, Leimebamba, Quinjalca, San Juan de Cheto, Levanto y otros.

Según el censo nacional 2007, la población de la provincia de Chachapoyas la conforman, 54 mil 180 habitantes, de los cuales 26, 557 se concentran en el distrito de Chachapoyas, siendo el más poblado, seguido por el distrito de La Jalca con 5 mil 732, los distritos con menor población son Sonche con 241 habitantes, seguidos de Asunción con 304 habitantes.

Entre los años 2001 y 2009 la pobreza en el Perú ha disminuido de 54,8% a 34,8%. En el 2021 debe reducirse al 10%. Asimismo, entre 2001 y 2009 la extrema pobreza disminuyó de 24,4% a 12,6%, hasta el 2007 en la provincia de Chachapoyas el 48% de la población se consideraba pobre; de ellos el 17.5% considerado como pobre extremo y el 30.5% como pobre no extremo.

1.1.6. Trabajos previos.

Dentro del ámbito de cultura institucional basado en gestión del cambio para mejorar el clima organizacional no hay trabajos previos.

1.1.7. A nivel internacional.-

La gestión del cambio estudiada por Waissbluth, M. (2008). Gestión del cambio en el sector público (tesis de postgrado). Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile. Señala: Si la gestión del cambio en empresas es difícil, toma tiempo, y no siempre tiene éxito, las naturales restricciones del sector público hacen que esta aventura sea doblemente difícil y lenta, y con tasas de éxito aun menores. Para ilustrarlo, contaremos una historia real pero con ocultamiento de identidades. Visité como consultor una enorme planta productiva de una empresa pública latinoamericana, con el objetivo de proponer mejoras en su administración y gestión organizacional. La planta tenía el tamaño de dos campos de fútbol. Al costado, un edificio de administración, donde estaban todos los directivos y profesionales que supervisaban la operación. En el mega complejo productivo, sólo técnicos y obreros. Los profesionales, en el mejor estilo latinoamericano de castas, rara vez aparecían en la planta. Estaban haciendo sesudos estudios e informes. Si un obrero experimentaba un problema en la producción, debía caminar cerca de 300 metros, ingresar al edificio de administración, pedirle

a la secretaria una reunión con su supervisor y sentarse a esperarlo. Al visitar la planta, observé un “*container*” de transporte. Al preguntar de qué se trataba, un obrero explicó que era el “siestario”, donde se hacían turnos para dormir, con uno de ellos de guardia por si apareciera un supervisor. Al reingresar al edificio administrativo, mi primer comentario fue que no se necesitaba una “reingeniería de procesos administrativos”, ni un “cambio de estructura”, sino que los profesionales abandonaran las peores prácticas - frecuentes en América Latina - de no “mezclarse con los esclavos”, que se pusieran las botas y el casco de seguridad, y que pasaran al menos un 30% de su tiempo en la planta ensuciándose las manos.

La gestión del cambio es todo un desafío en un mundo que ha cambiado y cambiará aún más. Vivimos tiempos de cambios, incertidumbres y logros. Se necesita fortalecer profesionales orientados al campo de acción y operación, y el campo del diagnóstico y la decisión. Todos debemos ser agentes del cambio, es una nueva filosofía laboral.

1.1.8. A nivel nacional.-

Las organizaciones del presente siglo, tienen que poner más interés en sus trabajadores, en el Perú, aún hay mucho que hacer, existen sugerencias de toda índole para tomar decisiones que nos permitan cambiar comportamientos individuales y sociales dentro de las organizaciones. La ciudadanía, exige que se mejore la administración pública, que, pasemos de las palabras a la acción, y las autoridades den el ejemplo para cambiar la cosa pública.

1.1.9. A nivel regional.-

El clima organizacional estudiada por Reyes, K. (2013). Influencia motivacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Educación- Chachapoyas (tesis postgrado). Universidad privada César Vallejo, Chiclayo, Perú. Señala; el personal administrativo, acerca del clima organizacional se encontró en un 32,50% insatisfactorio y en un 67,50% en regular antes de la aplicación de los talleres motivacionales. Después de esta, es de 2,5% en insatisfactorio, 77,5% en regular y 40% satisfactorio,

datos que indican que algunos trabajadores han cambiado de ciertas actitudes negativas a raíz de los talleres motivacionales que se ha impartido. La aplicación de los talleres motivacionales influyó significativamente en el mejoramiento del clima institucional en la Dirección Regional de Educación de Amazonas.

1.2. Formulación del problema

¿Cómo influye la propuesta del modelo Cultura Institucional basada en Gestión del Cambio para mejorar Clima Organizacional en los trabajadores de la UNTRM- 2016?

1.3. Justificación

1.3.1. Científica.-

La presente investigación tiene justificación científica, sobre propuesta de modelo de Cultura Institucional basado en Gestión del Cambio para mejorar el Clima Organizacional, contribuirá a mejorar los niveles de productividad laboral en las universidades públicas y privadas. Asimismo, un argumento fundamental para la realización de esta investigación, es lo que viene ocurriendo en el escenario actual, de muy acelerados cambios de forma y fondo en la gestión de cambio en las organizaciones; los cuales exigen destinar importantes recursos en la preparación de trabajadores para que sean más competitivos en su trabajo y de esa manera contribuir a lograr un mejor desempeño de las organizaciones de la sociedad. De otro lado, dado que esta investigación está orientada a mejorar el clima organizacional en instituciones públicas, este sector se caracteriza por el empleo intensivo de la mano de obra, que como podemos comprobar es uno de los ejes de la economía debido a los desafíos que se plantea el Estado peruano de hacer crecer la economía a más del 5%.

1.3.2. Práctica.-

Esta investigación tiene una justificación práctica, porque permitirá proponer un modelo de cultura institucional basado en gestión del cambio para mejorar clima organizacional en trabajadores de la UNTRM, que permita incidir en la Alta Dirección de las universidades públicas y privadas, a considerarlas para adecuar la funcionalidad interna a las exigencias externas, tanto del mercado y la calidad educativa universitaria que está promoviendo el Estado peruano, para permitirnos que los estudiantes universitarios, puedan contribuir con las demandas del mercado y el nuevo modo de producción global.

1.3.3. Metodológica.-

Es necesario indicar que la metodología del estudio y del proceso del trabajo de campo, propondrá un modelo de solución a la problemática validado. La metodología empleada será cuantitativa, procederemos a realizar entrevistas, observación directa y aplicar el cuestionario. Propondremos un modelo de Cultura Institucional basada en Gestión del Cambio para mejorar Clima Organizacional en Trabajadores de UNTRM.

1.3.4. Legal.-

La investigación que se presenta está sustentada en la nueva ley universitaria 30220-2014 SUNEDU, la constitución política del Perú, la ley 276 de la carrera administrativa y la ley 30057 del servicio civil.

1.4. Limitaciones

La investigación tuvo como limitaciones el acceso a todos los trabajadores tanto nombrados como contratados, debido a que muchos de ellos trabajan por horas en la universidad, y desarrollan otros trabajos en empresas privadas de Chachapoyas y provincias como Utcubamba, Rodríguez de Mendoza, Bagua Capital y también en las ciudades de Chiclayo.

1.5. Objetivos

1.5.1 General

Proponer modelo de Cultura Institucional basada en Gestión del Cambio para mejorar Clima Organizacional en Trabajadores de UNTRM.

1.5.2 Específicos

1. Identificar el estado del Clima Organizacional en forma general en trabajadores de la UNTRM.
2. Revisar fundamentos teóricos para el diseño de modelo Cultura Institucional basada en Gestión del Cambio para mejorar Clima Organizacional en trabajadores de UNTRM.
3. Diseñar el modelo Cultura Institucional basada en Gestión del Cambio para mejorar Clima Organizacional en trabajadores de UNTRM.
4. Validar el modelo Cultura Institucional basada en Gestión del Cambio a través de la técnica DELPHY para mejorar Clima Organizacional en trabajadores de UNTRM.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

En el tema de Gestión del Cambio y Clima Organizacional se han realizado una serie de estudios y divulgaciones, entre las cuales podemos resaltar las siguientes:

2.1.1 A nivel internacional.-

Quintero, Africano & Faría (2008) en su trabajo de investigación titulado **“Clima organizacional y desempeño laboral del personal de la empresa de Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago”**, plantean las siguientes conclusiones:

“Después de haber realizado, analizado y procesado la investigación sobre la evaluación del clima organizacional de la empresa Vigilantes Asociados, se ha podido visualizar que el clima organizacional determina el comportamiento de los trabajadores en una organización; comportamiento éste que ocasiona la productividad de la institución a través de un desempeño laboral eficiente y eficaz.” (Quintero, Africano, & Faria, 2008)

Como se puede evidenciar con la realización de este trabajo, una organización logrará sus resultados esperados si pueden ser más eficientes y rentables, y para ello se debe tener personal cualificado y satisfechos con el clima laboral que ahí se vive; de esta manera los empleados tendrán un buen lugar para trabajar, que beneficiará a todos.

En el estudio de opinión realizado por Infojobs y ESADE de España, denominado **“4 factores que provocan un clima laboral negativo”**, tanto empresas como empleados, llegaron a la conclusión que el año 2012 fue el peor en cuanto a clima laboral, identificándose a factores, los cuales se deben gestionar de manera más adecuada; éstos son los siguientes: (Infojobs y ESADE, 2013)

- **La comunicación**, debe ser vertical y horizontal, no sesgada y suficiente de los cambios de la empresa, sintiéndose

desplazados y descendiendo su compromiso con los objetivos organizacionales.

- **El reconocimiento del trabajo**, no reconocer el trabajo bien realizado de los trabajadores los desmotivará; se sentirán incómodos, desmotivados, creando un inadecuado clima laboral y afectarán su productividad.
- **El lugar de trabajo**, debe tener buenas características medioambientales para hacerlos sentir cómodos, ya que si los empleados no se sienten cómodos en el lugar de trabajo, repercutirá de manera negativa tanto en el rendimiento como en la calidad de sus tareas.
- **El estilo de liderazgo**, debe ser el más apropiado y el que propicie el mejor clima laboral (Infojobs y ESADE, 2013)

Concluyendo, es muy indispensable contar con un buen clima en la organización para que los trabajadores se sientan comprometidos con el progreso de las organizaciones.

2.1.2 A nivel nacional.-

(Pérez & Rivera, 2015), en; ***“Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de La Amazonía Peruana, Período 2013”***, indican que:

- En cuanto a condiciones laborales, los trabajadores perciben que en la Institución se practica relaciones laborales favorables, ambientes adecuados, seguridad laboral, reconocimiento y remuneraciones acorde a los perfiles de puestos.

Los resultados mostraron la percepción del trabajador; sin embargo resultaría interesante que en futuras investigaciones se complemente

la información con lo que manifiesta el empleador y también con lo que demanda la institución.

Juan Sánchez Soto en su estudio; ***“Influencia de la gestión universitaria en el clima organizacional: Un estudio comparativo de tres universidades”***, el autor plantea, las siguientes conclusiones:

- En la variable gestión la UNCP tenía el 50%, es decir estaba debajo del nivel aceptable, la UPLA tenía un nivel de aprobación con un 57%, en tanto que la UCCI tenía el 60% de aprobación.
- Respecto al clima laboral, la UNCP obtuvo una media del 51%, nivel opuesto por parte de los servidores universitarios; la UPLA y la UCCI con una percepción semejante y aceptable del 60%.
- En cuanto al comportamiento organizacional encontramos en las tres universidades niveles concordantes y aprobatorios. (Sanchez, 2005)

En este trabajo de investigación se evaluó las variables: gestión, clima organizacional y comportamiento organizacional en tres universidades, considerando para el estudio, un nivel de aceptación a partir del 55%, considerándolo como nivel aprobatorio.

2.1.3 A nivel regional o local.-

En el año 2016, se realizó un estudio en la UNTRM, titulado: ***“Percepción del clima organizacional de los trabajadores de la UNTRM, 2016”*** realizado por la Mg. Mariel Del Rocio Chotón Calvo, en la cual se obtuvo como resultado, que los docentes ordinarios consideraron no saludable el clima organizacional, con un 2,2%, el 65,2% por mejorar y el 32,6% saludable. los resultados muestran que el clima laboral percibido en el año 2010, se considera alto (40%), disminuyó en el año 2015 a 32,6% como saludable. (Chotón, 2016).

2.2. Marco Teórico

Propuesta de modelo cultura institucional basada en gestión del cambio para mejorar clima organizacional en trabajadores de UNTRM-2016, se expresan en: trabajadores desmotivados, imposibilitando la mejora de la productividad. Se observa en los trabajadores creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones, es decir, un tipo de cultura Institucional que impide asumir innumerables retos como la calidad de servicios que la globalización y el mundo exige. La productividad tiene una forma de medirla, es a través del indicador de eficiencia entre los costos de producción invertidos con la producción que se obtiene.

2.2.1. Variable 1. Cultura institucional basada en la gestión del cambio

Administrar las organizaciones, no son tareas fáciles, se necesitan habilidades, conocimientos y experiencias que permitan mejorar su funcionamiento. Ronco y Lladó (2000) afirman:

“El complejo y dinámico mundo en que vivimos hace que los esquemas y modelos organizacionales vigentes hasta ahora empiecen a estar seriamente cuestionados. Incluso la manera en que los directivos y mandos, dentro de las organizaciones, han de ejercer sus funciones para el logro de los objetivos que tienen encomendados, también se está viendo ampliamente afectada. Los consumidores o usuarios son (somos) cada vez más exigentes, tenemos mayores y mejores elementos de información, estamos más educados y queremos una óptima relación entre lo que pagamos y lo que recibimos”. (P.19)

Paredes (2000) afirma:

“Muchos cambios están ocurriendo a nivel mundial, exigiendo una nueva postura para la contribución de las organizaciones. No se puede quedar observando y dejar que las cosas sucedan sin nada que hacer, pues esto puede acarrear inseguridad en cuanto al futuro de la propia organización.

Para comprender la materia gestión del cambio organizacional se hace necesario que usted como gestor del cambio inicie apropiándose de los conceptos que son necesarios para comprender: los cambios planeados y no planeados, la naturaleza del cambio, factores que impulsan el cambio y conocer algunas estrategias que algunos “gurús” la llaman soluciones para el cambio y que pueden ser aplicables a una organización”. (P. 11)

Zimmermann (2000) afirma:

“Mucho se ha escrito sobre las organizaciones y su mejoramiento; gran número de organizaciones se han lanzado – a veces perdiendo mucho- en confusas aventuras de reorganización, de reingeniería, de calidad total, de alianzas estratégicas o en algunas fórmulas mágica, con el afán de solucionar definitivamente el problema organizacional con un corte preconfeccionado y replicado. En el pasado, en muchos países, la burocracia fue – tanto en empresas privadas, como en la administración pública- la norma más eficiente implementada como la reacción contra la dominación personal, el nepotismo y la crueldad, así como también, contra los juicios caprichosos de los regímenes aristocráticos”. (P. 12)

“Cualquier organización transforma una serie de entradas en una serie de productos o servicios y que esa es precisamente su razón de ser. De hecho, si comparamos el estado actual de la organización o de alguna de sus partes (grupos, departamentos, subsistemas, etc.) con el estado de dicha parte unos años atrás podremos observar que se han producido cambios. Sin embargo, probablemente muchos de estos cambios se han producido sin la intervención de un agente de cambio. A este tipo de cambios de les llama cambios espontáneos. Y las personas somos ‘animales de costumbres’, por lo cual cualquier estrategia de cambio se debe centrar en las personas y a partir de ellas relacionar los mecanismos de interacción con los demás subsistemas”. (Ronco y Lladó, 2000, Pág. 32)

2.2.1.1. Teoría de la Gestión del Cambio

María Eugenia Velasco Espitia, plantea que; las organizaciones deben disponerse para desenvolverse y progresar en un entorno muy etéreo y turbulento. Mientras las organizaciones han actuado en ambientes relativamente estables, el arte de gestionar el cambio no fue una prioridad y, en consecuencia, se cultivó poco. Cuando se acelera el cambio, todo esto se modifica radicalmente. La necesidad de dar respuestas rápidas a situaciones emergentes poco previsibles. Compromiso, co-responsabilidad, creatividad, iniciativa por parte de todo el mundo. La gestión de su propia transformación se acometía excepcionalmente, raramente, como una operación puntual que separaba períodos de estabilidad que duraban años. Ahora la situación es distinta.

2.2.1.2. Teoría pragmática liberal

El nuevo modo de producción del siglo XXI ha traído cambios organizacionales no solo en las empresas privadas sino también en las instituciones públicas, y esto ha creado nuevas exigencias en el trabajo, que nos exige construir una nueva cultura. Inés Temple en su investigación; “Usted S.A”. Se basa en una teoría pragmática liberal que lo que trata es de adecuar comportamientos de la gente a las nuevas exigencias del mercado laboral nacional e internacional. La autora hace un recorrido histórico, donde en el siglo XX, tuvimos marcados por una presencia del Estado en la vida laboral, de ahí que muchos fuimos formados para estudiar, siempre pensando que el Estado era el gran empleador, mirábamos poco la presencia y la participación de la empresa privada, sea grande o pequeña, y es más, muchos fuimos formados bajo un modelo del Estado empresario, del Estado omnipresente, que estaba hasta en los servicios de movilidad, pero este modelo entró en crisis, y desde la década del '80 del siglo pasado, fueron cambiando las formas y los fondos de concebir los contratos laborales. Temple (2014) afirma:

“Hace apenas veinte o veinticinco años; vivíamos en un mundo muy diferente. El trabajo era no solo un derecho; sino algo que veíamos como una propiedad privada dentro de otra. Hoy todo ha cambiado. Las empresas son globales; no requieren tener plantas para comercializar sus productos y la relación laboral se ha flexibilizado. Sin embargo; como en todo proceso de cambio; la realidad cambia antes que los paradigmas que la soportan. Los usos y costumbres cambian lentamente. Incluso, inicialmente pareciera que están de espaldas al cambio y no lo entienden”. (P. 23)

2.2.1.3. Teoría culturalista

El aporte de la antropología como ciencia social a la gestión pública es sobre la teoría de la cultura. La cultura es una manera de pensar, sentir y creer. Formar parte de una organización, y cada una de las personas es cultura. La cultura trata del comportamiento del hombre, los modos como los seres humanos realizan las actividades en la vida diaria, los profesionales que desconocen los aportes de la antropología organizacional, la han desarrollado, entre ellos tenemos al contador Miguel Ángel Cornejo, impulsor de la cultura de la calidad, el ingeniero electrónico David Fischman, que desarrolla la teoría de la cultura empresarial. Ramió (2001) afirma:

“La cultura tiene que ver con las suposiciones y creencias que comparten los miembros de una organización y que, a menudo, son la clave explicativa de comportamientos o situaciones que pueden parecer en ocasiones previsibles y, en otras ocasiones, sorprendentes. A un nivel general una cultura organizativa se edifica mediante la articulación de mitos, valores e ideología (...) Se ha podido demostrar que la administración pública no posee una única cultura organizativa sino que al tratarse de un enorme conjunto de organizaciones que desarrollan competencias muy diversas la administración pública agrupa varias culturas organizativas”. (17)

2.2.1.4. Definiciones de cultura institucional

Ángel Pérez Gómez (2004), afirma: cultura aplicado al ámbito restringido de una organización” (P. 2)

Juan Domingo Fabbri (2000), afirma: “Se entiende como cultura institucional; la percepción común de todos.” (P.1)

Javier Ernesto Castrillón Forero (2008), afirma: “define las conductas que se esperan de sus miembros” (P.1)

2.2.1.5. Dimensiones de la gestión del cambio.

Componente comunicación, en la mayoría de las organizaciones no suele haber falta de información, se podría más bien decir que de lo que hay es carencia de comunicación, ahí radica la dificultad la de crear el clima óptimo. No olvidemos que el objetivo principal es entenderse y conseguir la mayor implicación y aceptabilidad. Es lógico que cualquier proceso de cambio lleva añadido incertidumbre, temores, miedos, etc. Por tanto es fundamental que los mensajes sean claros y convincentes; en definitiva: sinceros y sencillos.

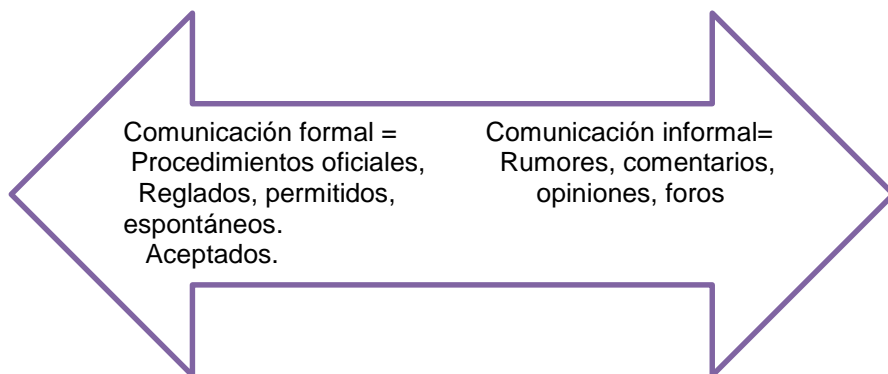


Gráfico: Ronco y Lladó, Aprender a Gestionar el Cambio.

Aunque ambos tipos de comunicación coexisten en cualquier organización, a efectos de un proceso de gestión del cambio nos centraremos en las estrategias de comunicación dentro de un proceso de gestión del cambio, debe apuntar a disuadir la resistencia a la comunicación, cuando vemos mayor resistencia será necesario una fase preparatoria de convencimiento, se sensibilización y concienciación. (Ronco y Lladó, 2000, Pág. 86)

Componente información durante el proceso, Ronco y Lladó, nos alerta que debemos tener cuidado con los equipos resistentes, debemos construir empatía, del cuidado de la excepción. Revisemos el ciclo de vida de un

proceso de gestión de cambio y cómo afecta a la organización a lo largo del tiempo:

- **Etapa de conocimiento.** La moral del agente del cambio puede ser alta, gracias a la ilusión de abordar el proceso.
- **Etapa de conflicto.** La moral va decayendo y nos encontramos de pleno con la resistencia, surgen los conflictos, pero a pesar de todo ello el proceso avanza lentamente y, en consecuencia la productividad va aumentando gradualmente.
- **Etapa de equilibrio.** Consecuentemente se recupera la moral y dedicación con lo que recobramos el equilibrio dentro del proceso.
- **Etapa de madurez.** Se caracteriza porque el proceso gana velocidad y la productividad de los resultados es óptima, creciendo la dedicación y la moral de los participantes.

Componente la formación, la formación debe estar en el ámbito actitudinal, una cultura de cambio permanente, para hacer realidad el trabajo en equipo (resolución de problemas, trabajo en equipo, desarrollo de metaplan, toma de decisiones, coaching, círculos de calidad, análisis y reingeniería de procesos), y el nivel actitudinal, es vital para todo proceso de cambio, Ronco y Lladó, resaltan la pre -disponibilidad para todo cambio, la voluntad de hacer bien las cosas, de mejorar la calidad de servicios, la puntualidad, la disciplina, la identidad institucional, son instrumentos para el cambio en la administración del Estado. Las especializaciones técnicas, el conocimiento, las habilidades con la producción y la productividad organizacional, influyen para echar a andar muchas veces el burocratismo estatal, lento y pesado.

2.2.1.6. Definiciones de gestión del cambio

Arthur Andersen (1,999), gestión es administración y dirección de una empresa.

Davis. K y Newstrom (2,000), cambio es desempeño.

“Promover la transformación intencionalmente para adaptarse a nuevas coyunturas, mediante el sistema de enseñanza-aprendizaje de la organización”. **Definición propia.**

2.2.1.7. Importancia

Un proceso de cambio organizacional relevantes, son las personas. Esto es especialmente importante cuanto mayor sea la magnitud del cambio que debemos acometer. Pero no podemos olvidar que si no se produce un cambio en personas y grupos dentro de la organización esta misma no lo hará. Por ello hemos dedicado una especial atención a conocer la resistencia al cambio, y a diferentes estrategias de tratamiento de la misma.

“Las organizaciones están pensadas para que las personas consigan unos resultados. De hecho, se supone que están diseñadas para utilizar el conocimiento, energías, valores, etc., de las personas para conseguir esos resultados. El éxito de una organización, cada vez más, depende de la forma en que es capaz de aunar de manera eficaz las necesidades, valores y comportamientos de las personas con los de la organización.”. (Ronco y Lladó, 2000, Pág. 68)

2.2.1.8. Elementos

Estrategia. Se pueden incluir en este apartado la misión, la visión, los objetivos etc., de cualquier organización.

Estructura. La organización formal se suele representar mediante organigrama que indican las relaciones de autoridad y dependencia.

Procesos. Determinan desde secuencias de operaciones, flujos de trabajo, hasta procedimientos y formas de realizar los procesos de transformación.

Tecnología. No sólo se refiere a los equipamientos, maquinaria, instalaciones, etc., sino también a la forma de operar de los mismos.

Personas. Tienen una formación y edad determinada, principios, actitudes y valores y se comportan de una determinada manera tanto de forma individual como en sus relaciones entre sí.

Entorno. Se entiende por entorno todo aquello que es exterior a la organización. La construcción de una planta productiva puede dinamizar económicamente una zona hasta entonces deprimida; un cambio de normatividad medioambiental puede modificar procesos de trabajo, etc. (Ronco y Lladó, 2000, Pág. 16)

2.2.1.9. Factores

Factores externos. Los mercados ya son globales y la presión ejercida por los consumidores y usuarios. Todos estos aspectos afectan también a las personas y las influyen de tal forma que la no adaptación a los cambios amenaza su supervivencia profesional.

Factores internos. En el seno de la organización, se producen fuerzas que la impulsan a cambiar. Basta con analizar cada uno de los subsistemas y preguntarse: estrategia (cuál es la misión de la organización) estructura tecnología (son adecuados la maquinaria y los equipamientos) personas (comparten las personas los principios de la organización) (Ronco y Lladó, 2000, Pág. 23)

2.2.1.10. Componentes

“La comunicación, la información y paralelamente la formación, constituyen aspectos fundamentales a tener en cuenta dentro de un proceso de cambio. En la mayoría de las organizaciones no suele haber falta de información, se podría más bien decir que de lo que hay es carencia de comunicación, ahí radica la dificultad la de crear el clima óptimo. La comunicación es un proceso en dos sentidos y más aún durante un proceso de cambio. Es lógico que cualquier proceso de cambio lleva añadido incertidumbre, temores, miedos, etc. Por tanto es fundamental que los mensajes sean claros y convincentes; en definitiva: sinceros y sencillos. La información, el ciclo de vida de un

proceso de gestión de cambio y cómo afecta a la organización a lo largo del tiempo:

- Etapa de conocimiento. La moral del agente del cambio puede ser alta, gracias a la ilusión de abordar el proceso.
- Etapa de conflicto. La moral va decayendo y nos encontramos de pleno con la resistencia, surgen los conflictos, pero a pesar de todo ello el proceso avanza lentamente y, en consecuencia la productividad va aumentando gradualmente.
- Etapa de equilibrio. Consecuentemente se recupera la moral y dedicación con lo que recobramos el equilibrio dentro del proceso.
- Etapa de madurez. Se caracteriza porque el proceso gana velocidad y la productividad de los resultados es óptima, creciendo la dedicación y la moral de los participantes.

Otro componente a tener en cuenta es la formación del agente de cambio, la formación debe estar en el ámbito actitudinal, una cultura de cambio permanente (resolución de problemas, trabajo en equipo, desarrollo de metaplan, toma de decisiones, Coaching, círculos de calidad, análisis y reingeniería de procesos) y el nivel aptitudinal puede ser variada como: tareas técnicas específicas de una planta, en idiomas, en formación técnica de ventas, en materia de tareas manuales”. (Ronco y Lladó, 2000, Pág. 99)

2.3. Variable 2. Clima organizacional

2.3.1 Teoría humanista

La teoría de la organización ha sido tomada no solo por los profesionales en ciencias administrativas, económicas y contables, sino que también han sido tomados por los profesionales en ciencias sociales, entre ellos los antropólogos. En el libro administración de recursos humanos de Chiavenato encontramos un enfoque humanista, centrado en el ‘trabajador’, y busca con ello la funcionalidad entre la Alta Dirección y quienes laboran en la organización, no importando del área que se desenvuelvan. Las estructuras organizacionales pueden ser modificadas de acuerdo a las

exigencias de las realidades económicas y políticas, como también a las exigencias de la demanda del mercado laboral y la competitividad entre las organizaciones.

2.3.1. Teoría de los conflictos organizacionales

Etzioni (2000) afirma:

“El dilema fundamental en las organizaciones está constituido por las tensiones inevitables, entre las necesidades de la organización y la de su personal, entre lo racional y lo no racional, entre la disciplina y la autonomía, entre la administración y los trabajadores. Por lo tanto, es fundamental buscar el punto de equilibrio entre los elementos racionales y no racionales del comportamiento del ser humano que, constituye el problema central de la teoría organizacional”. (P. 23)

“En realidad, las organizaciones y los individuos se necesitan entre sí. Las organizaciones buscan ideas, energía, talento, y los empleados consideran su carrera, su salario y las otras posibilidades que ofrece la organización. Estas necesidades mutuas son percibidas desde una óptica similar a la de la familia, sin que la medida exacta de los beneficios recíprocos quede establecida con absoluta claridad”. (Proulx, 2014, Pág. 27)

2.3.3. Definiciones de clima organizacional

Para la real academia, clima organizacional es el nombre dado por diversos autores; al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.

“Cuando hablamos sobre clima organizacional, nos referimos a las percepciones de los empleados de su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los empleados (jefes y

compañeros), la comunicación informal, entre otros". (Agudelo, Castro y Echeverría, 2011)

Para Chiavenato, (1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización.

Anzola, (2003) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Para Seisdedos, (1996) se denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización.

2.3.4. Dimensiones.

La Dirección de Calidad en Salud, en el año 2009, del Ministerio de Salud del Perú, con la participación del Comité Técnico de Clima Organizacional y equipo de expertos, ha elaborado el Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional. Cuya finalidad es: Desarrollar una cultura de calidad en las organizaciones de salud a través de la mejora continua del clima organizacional. Su ámbito de aplicación es las organizaciones de salud del Ministerio de Salud y es de referencia o aplicabilidad para las organizaciones de salud de los demás subsectores según lo consideren.

El estudio del clima organizacional, permite conocer, en forma científica y sistemática, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan superar

de manera priorizada los factores negativos que se detecten y que afectan el compromiso y la productividad del potencial humano.

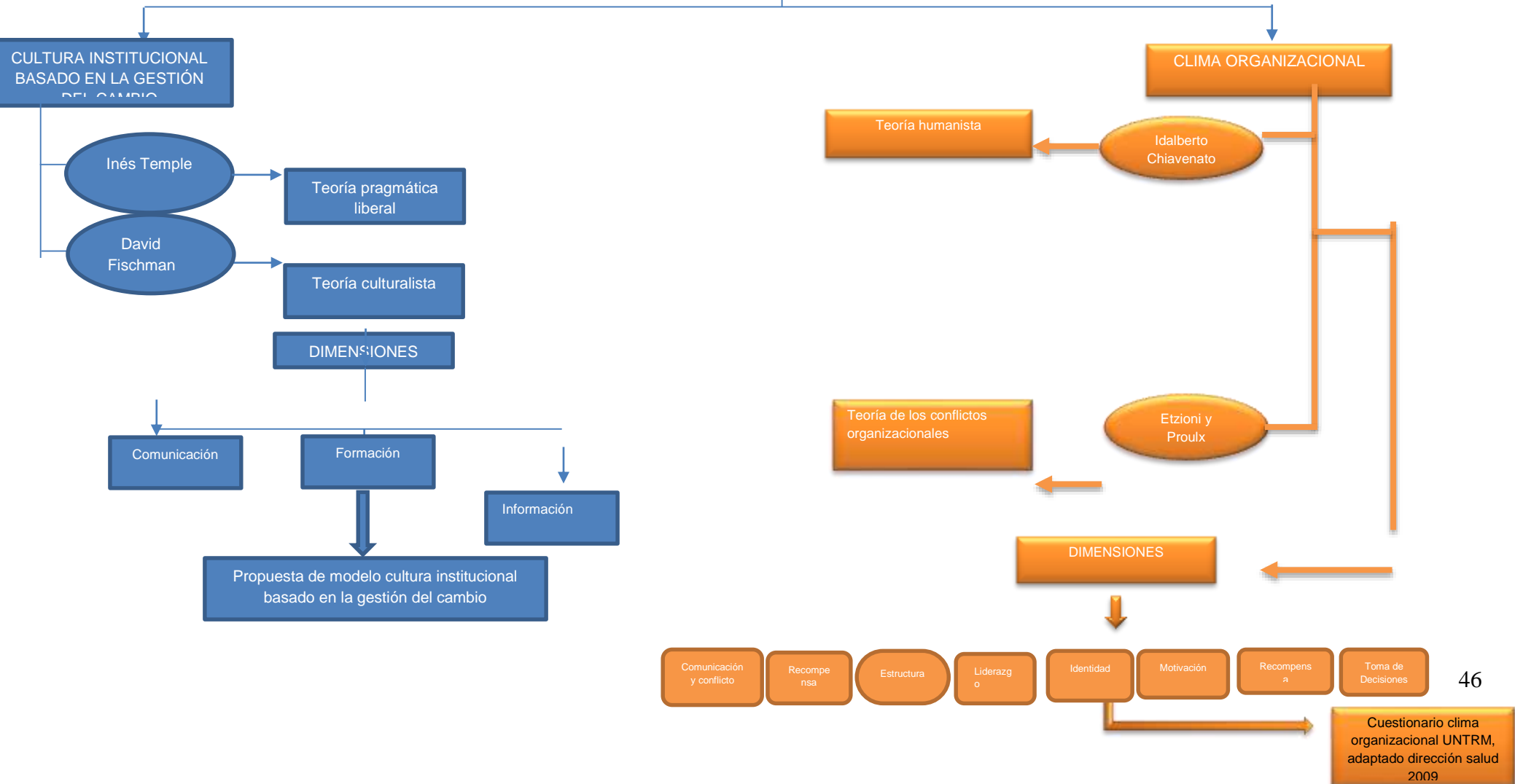
El Clima Organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo. Entre las consecuencias positivas están: logro, afiliación, poder, productividad, satisfacción, adaptación, etc. Entre las consecuencias negativas: inadaptación, ausentismo, baja productividad etc. Por esta razón, para llevar a cabo el estudio del clima organizacional es conveniente conocer las ocho dimensiones a ser evaluadas:

1. **Comunicación y conflicto:** formas de integración para el entendimiento, la carencia de ello, provoca resentimiento, violencia y conflictos que dañan las organizaciones.
2. **Estructura:** son los componentes de la organización, esta tiene áreas, direcciones, gerencias, jefaturas, subgerencias, subdirecciones.
3. **Identidad:** es cuando uno se siente parte de la organización y comparte los trabajos, los desafíos y los frutos de la organización.
4. **Liderazgo:** comportamiento “superior” de un grupo de personas dentro y fuera de las organizaciones, sin liderazgo las organizaciones no podrían sobrevivir a las exigencias del mercado y el Estado.
5. **Motivación:** reacciones y actitudes de los trabajadores con las organizaciones, estas pueden ser positivas o negativas, y pueden contribuir con mejorar la productividad o sabotearla.
6. **Recompensa:** es la forma como se premia al servidor público, por realizar trabajos con resultados.
7. **Remuneración:** es la paga que todos los trabajadores reciben por vender su fuerza de trabajo.

8. **Toma de decisiones:** para tomar una buena decisión debe contarse con la información que me permita solucionar problemas organizacionales, son habilidades y capacidades decisivas.

2.3.1.3. Síntesis teórica

PROPUESTA DE MODELO CULTURA INSTITUCIONAL BASADO EN GESTIÓN DEL CAMBIO PARA MEJORAR CLIMA ORGANIZACIONAL EN TRABAJADORES DE UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRIGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS, 2016.



CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de estudio

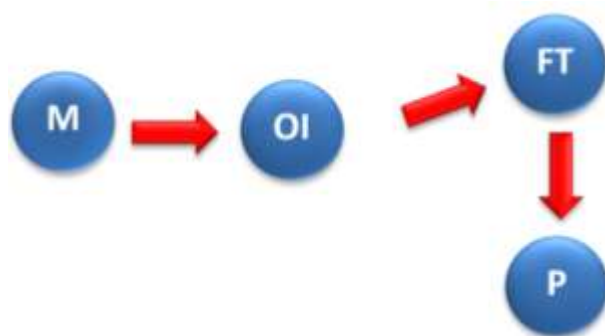
Descriptivo es el estudio en el que toda la información se recogió, concordante con los criterios del investigador y para los fines específicos de la investigación, después del planeamiento de este.

3.2. Diseño de estudio

La presente investigación se enmarca en el **enfoque cuantitativo** es de **tipo proyectivo** debido a que elaborara una propuesta de modelo de gestión basado en enfoque deontológico, como medio de solución a un problema de tipo práctico de liderazgo transformacional a ser aplicada a los docentes de la UNTRM, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y de las tendencias futuras, es decir, **con base en los resultados de un proceso investigativo**.

La propuesta se fundamenta en un proceso sistemático de investigación e indagación que requiere la descripción, el análisis, la comparación, la explicación y la predicción, el estado predictivo permitirá identificar tendencias futuras, probabilidades, posibilidades y limitaciones. (Pino Gotuzzo, 2003)

Se utilizará el **diseño:**



Donde:

- M** : Muestra de estudio.
- OI** : Observación inicial.
- FT** : Fundamentación teórica.
- P** : Propuesta.

3.3. Hipótesis

La propuesta de modelo cultura institucional basada en gestión del cambio mejorara el clima organizacional en trabajadores de UNTRM -2016.

3.4. Variables

3.4.1. Definición Conceptual.

Variable independiente: Modelo de cultura institucional basado en la gestión del cambio.

Estilo de organización que busca un tipo de cultura organizacional de eficiencia en sus trabajadores, y de esta manera construir la visión compartida entre la Alta Dirección y sus colaboradores. Definición propia.

Variable dependiente: Clima organizacional.

“Promover la transformación intencionalmente para adaptarse a nuevas coyunturas, mediante el sistema de enseñanza-aprendizaje de la organización”. Definición propia.

Definición operacional

Variable independiente

La variable será evaluada a través de una escala valorativa en donde se diseñará una guía de observación para verificar los comportamientos de los trabajadores de la UNTRM.

Variable dependiente

La variable será evaluada a través del cuestionario de clima organizacional, el cual tiene veinte (20) ítem, y tiene como baremo: Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Ni en desacuerdo ni en acuerdo, De acuerdo, Totalmente de acuerdo.

3.4.2. Operacionalización de Variables

| Variables | Dimensiones | Indicadores | Instrumento |
|---|---------------------------|---------------------------------------|---|
| V. Independiente Cultura Institucional basado en la gestión del cambio | Creencias | Idea pre científica Fe | Lista de cotejos. |
| | Percepción | Valorización individual Ideas | |
| | Conductas | Comportamiento Carácter | |
| | Costumbres | Ideas constantes Forma de vida | |
| V. Dependiente Clima Organizacional | Motivación | Premios Valoración | Cuestionario: Aplicación del instrumento adaptado del documento técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional de la Dirección de Salud de las personas de la Dirección de Calidad en Salud. Lima, Perú del año 2009. |
| | Recompensa | Incentivos Actividades recreativas | |
| | Remuneración | Pagos Beneficios | |
| | Toma de decisiones | Iniciativa Flexibilidad | |
| | Motivación | Premios Valoración | |
| | Recompensa | Incentivos Actividades recreativas | |
| | Remuneración | Pagos Beneficios | |
| | Toma de decisiones | Iniciativa Flexibilidad | |

3.5. Población y Muestra

3.5.1 Población

Son 172 trabajadores entre docentes y administrativos nombrados de la UNTRM-2016

Tabla 1: Personal docente y administrativo nombrado de la UNTRM, según su categoría:

| Tipo de trabajador | Categoría | Población | |
|--------------------|-----------|-------------|-------------|
| | | N° docentes | % |
| Docente | Auxiliar | 51 | 30% |
| | Asociado | 41 | 24% |
| | Principal | 24 | 14% |
| Administrativo | nombrados | 56 | 33% |
| Total | | 172 | 100% |

Fuente: oficina de Recursos Humanos de la UNTRM.

3.5.2. Muestra

La muestra que se estimó para el estudio de investigación fue de 119 trabajadores entre docentes y administrativos nombrados en el periodo 2016-II en UNTRM. El tipo de muestreo que se aplicó fue probabilístico con afijación proporcional según docentes y administrativos. La fórmula estadística para el cálculo del tamaño de la muestra fue:

$$n = \frac{NZ^2P(1 - P)}{(N - 1)e^2 + Z^2P(1 - P)}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra estimada =119 entre docentes y administrativos

N = Tamaño de la población=172 docentes

P= Proporción de éxito del estudio=50%

Z = Valor tabular asociado al nivel de confianza del 95% = 1.96

e = Margen de error del muestreo = 5%

Reemplazando:

$$n = \frac{240 * 1.96^2 * 0.50(1 - 0.50)}{(240 - 1) * 0.05^2 + 1.96^2 * 0.50 * (1 - 0.50)} = 119$$

Luego para tomar las sub muestras según afijación proporcional de docentes y administrativos:

$$n_i = \left(\frac{N_i}{N}\right) * n$$

Donde:

n_i = sub muestras= 80 y 39 docentes y administrativos respetivamente.

N_i =sub poblaciones= 116 y 156 docentes y administrativos respectivamente.

N =población de docentes de la facultad=280 docentes y administrativos

Criterios de inclusión

Docentes de la UNTRM.











Docentes que tengan laborando no menos tres meses en la UNTRM.

Administrativos que tengan tiempo laboral no menor de tres meses en la UNTRM.

Criterios de exclusión

- Docentes y administrativos contratados
- Personal administrativo que tenga un tiempo menor a tres meses laborando en la UNTRM.
- Docentes que tengan tiempo laboral menos de tres meses en la UNTRM.
- Trabajadores que se encuentren con permisos y/o licencias por capacitación, año sabático, gestación o motivos personales.
- Trabajadores que se nieguen a contestar el cuestionario.

Tabla 02: Distribución de muestras con afijación proporcional de docentes y administrativos de la UNTRM periodo 2016-II

| | Categoría | Población | | muestra | |
|----------------|-----------|-------------|--|-------------|--|
| | | N° docentes | % | N° docentes | % |
| Docente | Auxiliar | 51 |  30% | 35 |  21% |
| | Asociado | 41 |  24% | 28 |  16% |
| | Principal | 24 |  14% | 17 |  10% |
| Administrativo | nombrados | 56 |  33% | 39 |  23% |
| Total | | 172 |  100% | 119 |  69% |

Elaboración propia, 2016

3.6. Método de Investigación

Los métodos que se utilizaron en esta investigación fueron los siguientes:

a) Científico

Puede definirse como “contrastación dialéctica entre la teoría y la práctica”, ya que buscará resolver la problemática del clima organizacional de los docentes y administrativos de la UNTRM.

b) Analítico

Este método facilitará conocer los resultados obtenidos después del procesamiento de datos de los instrumentos aplicados, con la finalidad de analizar los indicadores que describan y evalúen el clima organizacional de los docentes y administrativos.

c) Inductivo

Este método permitirá describir y explicar la realidad problemática del clima organizacional de los docentes y administrativos de la UNTRM.

d) Deductivo

Mediante este método se conocerá la realidad global del problema del clima organizacional de los docentes y administrativos de la UNTRM analizándose el problema desde una visión general a lo particular.

e) Sistémico

A través de éste método se encaminará todas las etapas del estudio al interrelacionar los elementos, componentes y dimensiones e indicadores del clima organizacional y la cultura institucional de la UNTRM.

3.7. Técnicas y procedimientos de recolección de datos

Técnica:

Los procedimientos que se tuvieron en cuenta en la presente investigación son los siguientes:

- ✓ Se recopiló la Información estadística mediante la encuesta según la muestra de estudio estimada.
- ✓ Fichaje, sirvió para sistematizar la información recogida en trabajos de campo.
- ✓ Observación, esta técnica consiste en la aplicación de los sentidos sobre la realidad en estudio con la finalidad de obtener información sistematizada.
- ✓ Se tabuló y codificó la Información estadística que se recopiló de la encuesta en el programa Microsoft Excel según las dimensiones del clima organizacional y según la muestra de estudio.
- ✓ Se procesó la Información en el software estadístico Spss 23.0 para el análisis e indicadores por dimensiones y en forma general del clima organizacional.
- ✓ Se analizó los resultados y se interpretó la Información procesada siguiendo los parámetros estadísticos.
- ✓ Se revisó Información basada en las variables de estudio que den sustento al clima organizacional y a la propuesta del modelo basado en la gestión del cambio.

Instrumento: Se utilizó un cuestionario de clima organizacional del ministerio de salud de Lima pero, 2009 (EDECO), el cual se adaptó a la realidad de la UNTRM y se validó y se confiabilizo para poder aplicarlo. El cuestionario conto con 20 ítems (ver anexo), según las 8 dimensiones del clima organizacional en escala Likert 1-5 para las respuestas desde (totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni en desacuerdo ni en acuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo) para evaluar la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional de la UNTRM.

Comunicación y conflicto: ítems: 1,2

Estructura: ítems: 3, 4,5

Identidad: ítems: 6,7

Liderazgo: ítems: 8, 9,10

Motivación: ítems: 11, 12,13

Recompensa: ítems: 14, 15,16

Toma de decisiones: 17, 18

Remuneraciones: 19,20

Además El instrumento para la tomar de la información del clima organizacional y según sus dimensiones e indicadores se validó y se confiabilizo mediante los criterios de:

- ✓ **Validez por Juicio de Expertos en contenido del instrumento:** Se seleccionaron 3 expertos en el área, que juzgaron y evaluaron el instrumento de recolección de la información evaluando y dando visto bueno de conformidad según criterios como: claridad, relación entre preguntas, objetividad, actualidad, organización, suficiencia, intencionalidad, consistencia, coherencia y

metodología. De este análisis se concluyó que el instrumento se puede aplicar y es válido.

- ✓ **Confiabilidad:** Se aplicó a la muestra, para evaluar la confiabilidad del instrumento utilizando un estadístico de prueba como el alfa de Cronbach. Dicho indicador evaluó la confiabilidad y las correlaciones ítem-ítem e ítem-total del instrumento y así se analizó y evaluó si las preguntas del instrumento tienen una relación significativa estadísticamente entre ellas. Al aplicar y evaluar la muestra piloto se encontró un alfa de Cronbach de 0.935; esto significó que el instrumento que se aplicó para la toma de información del estudio fue confiable estadísticamente. (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p. 262). (ver anexo)

3.8. Métodos de análisis de datos

Para el análisis de datos que se procesó y se tabuló la información en la hoja de cálculo Microsoft Excel 2013 y el software estadístico Spss V23.0 se aplicó la estadística descriptiva donde se analizó por dimensiones y en general para el clima organizacional de la universidad nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas según:

- 3.8.1. Cuadros estadísticos:** Son tablas que se distribuyen en frecuencias y porcentajes por filas y columnas que resumen la información descriptivamente, permitiendo identificar las características % de las dimensiones y en general del clima organizacional.
- 3.8.2. Gráficos estadísticos:** Son representaciones pictóricas en barras simples o compuestas dobles o apiladas en frecuencias o porcentaje, que permitieron describir gráficamente el comportamiento o características de las dimensiones del clima organizacional.

3.8.3. Estadígrafos: Son indicadores descriptivos, que permitieron describir el comportamiento numéricamente de las dimensiones del clima organizacional como los puntajes y los promedios de las dimensiones del clima organizacional.

CAPÍTULO IV
RESULTADOS, DISCUSIÓN, ORGANIZACIÓN DE LA
PROPUESTA

4.1. Análisis de los resultados

4.1.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

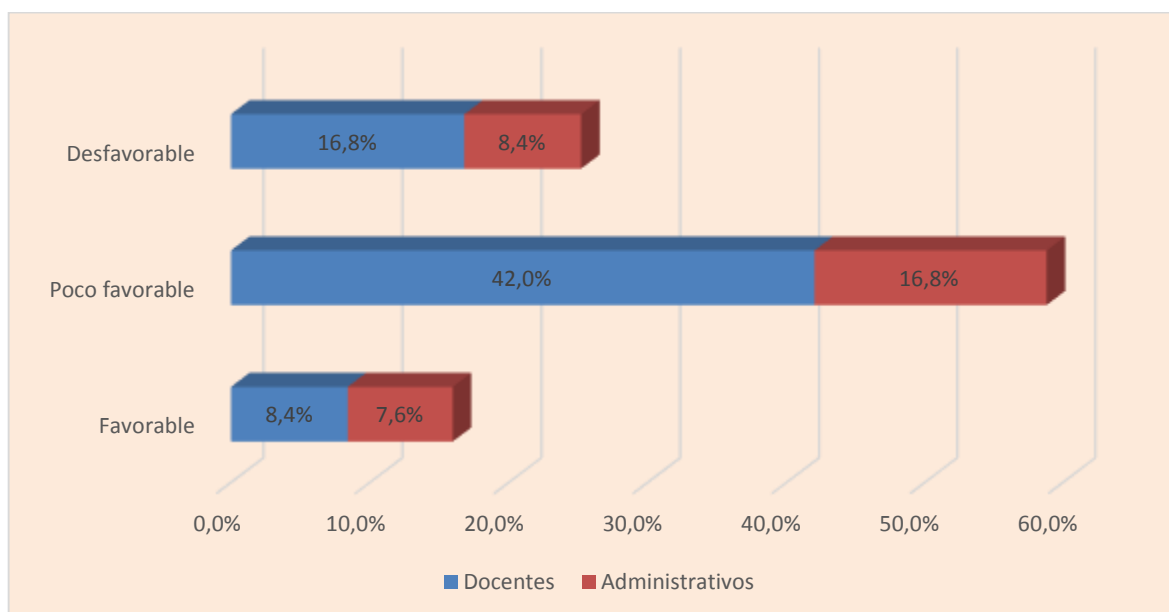
Tabla 03: Percepción del clima organizacional de los docentes y administrativos de la UNTRM-2016

| Clima Organizacional | Docentes | | Administrativos | | Total | |
|----------------------|-----------|--------------|-----------------|--------------|------------|---------------|
| | fi | % | fi | % | fi | % |
| Favorable | 10 | 8.4% | 9 | 7.6% | 19 | 16.0% |
| Poco favorable | 50 | 42.0% | 20 | 16.8% | 70 | 58.8% |
| Desfavorable | 20 | 16.8% | 10 | 8.4% | 30 | 25.2% |
| Total | 80 | 67.2% | 39 | 32.8% | 119 | 100.0% |

Fuente: Elaboración propia de la Encuesta clima organizacional, 2016

En la Tabla 03 puede apreciarse que la percepción del clima organizacional en la UNTRM 2016, según los docentes fue favorable con el 8.4%, poco favorable con el 42.0% y desfavorable con el 16.8%; así también para los administrativos el clima laboral, fue favorable con el 7.6%, poco favorable con el 16.8% y desfavorable con el 8.4%. En general tanto en docentes como administrativos la percepción del clima organizacional fue favorable con el 16.0%, poco favorable con el 58.8% y desfavorable con el 25.2%.

Figura 01: Percepción clima organizacional de docentes y administrativos de UNTRM-2016.



Fuente: tabla 03

4.1.2. DIMENSION: COMUNICACIÓN Y CONFLICTO

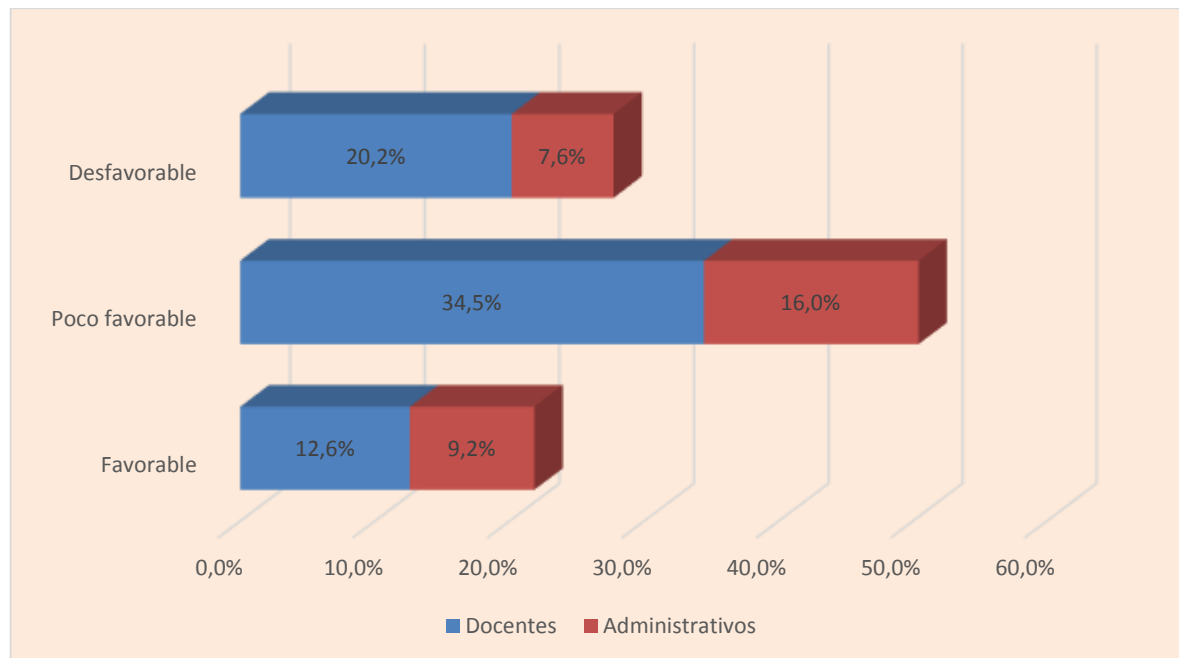
Tabla 04: Percepción de dimensión comunicación y conflicto de docentes y administrativos UNTRM, 2016

| Comunicación y conflicto | Docentes | | Administrativos | | Total | |
|--------------------------|-----------|--------------|-----------------|--------------|------------|---------------|
| | fi | % | fi | % | fi | % |
| Favorable | 15 | 12.6% | 11 | 9.2% | 26 | 21.8% |
| Poco favorable | 41 | 34.5% | 19 | 16.0% | 60 | 50.4% |
| Desfavorable | 24 | 20.2% | 9 | 7.6% | 33 | 27.7% |
| Total | 80 | 67.2% | 39 | 32.8% | 119 | 100.0% |

Fuente: Elaboración propia de la Encuesta clima organizacional, 2016

En la Tabla 04 puede apreciarse la dimensión comunicación y conflicto en UNTRM, 2016, según los docentes fue favorable con el 12.6%, poco favorable con el 34.5% y desfavorable con el 20.2%; así también para los administrativos el clima organizacional fue favorable con el 9.2%, poco favorable con el 16.0% y desfavorable con el 7.6%. En general tanto en docentes como en administrativos para la dimensión comunicación y conflicto del clima organizacional fue favorable con el 21.8%, poco favorable con el 50.4% y desfavorable con el 27.7%.

Figura 02: Percepción de dimensión comunicación y conflicto de docentes y administrativos UNTRM-2016



Fuente: tabla 04

4.1.3. DIMENSION: ESTRUCTURA

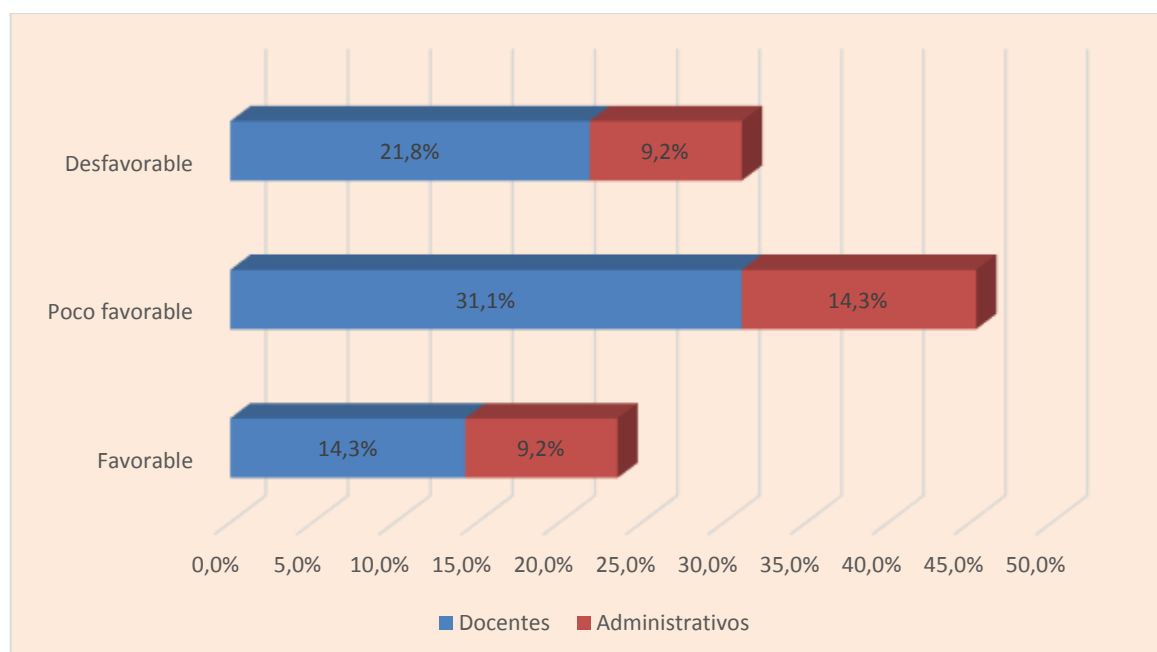
Tabla 05: Percepción de la dimensión estructura de docentes y administrativos UNTRM, 2016

| Estructura | Docentes | | Administrativos | | Total | |
|----------------|-----------|--------------|-----------------|--------------|------------|-------------|
| | fi | % | fi | % | fi | % |
| Favorable | 17 | 14.3% | 11 | 9.2% | 28 | 23.5% |
| Poco favorable | 37 | 31.1% | 17 | 14.3% | 54 | 45.4% |
| Desfavorable | 26 | 21.8% | 11 | 9.2% | 37 | 31.1% |
| Total | 80 | 67.2% | 39 | 32.8% | 119 | 100% |

Fuente: Elaboración propia de la Encuesta clima organizacional, 2016

En la Tabla 05 puede apreciarse que la percepción de la dimensión estructura del clima organizacional en la UNTRM- 2016, según los docentes fue favorable con el 14.3%, poco favorable con el 31.1% y desfavorable con el 21.8%; así también para los administrativos el clima organizacional fue favorable con el 9.2%, poco favorable con el 14.3% y desfavorable con el 9.2%. En general tanto en docentes como en administrativos para la dimensión estructura del clima organizacional fue favorable con el 23.5%, poco favorable con el 45.5% y desfavorable con el 31.1%.

Figura 03: Dimensión estructura de docentes y administrativos de UNTRM, 2016



Fuente: tabla 05

4.1.4. DIMENSION: IDENTIDAD

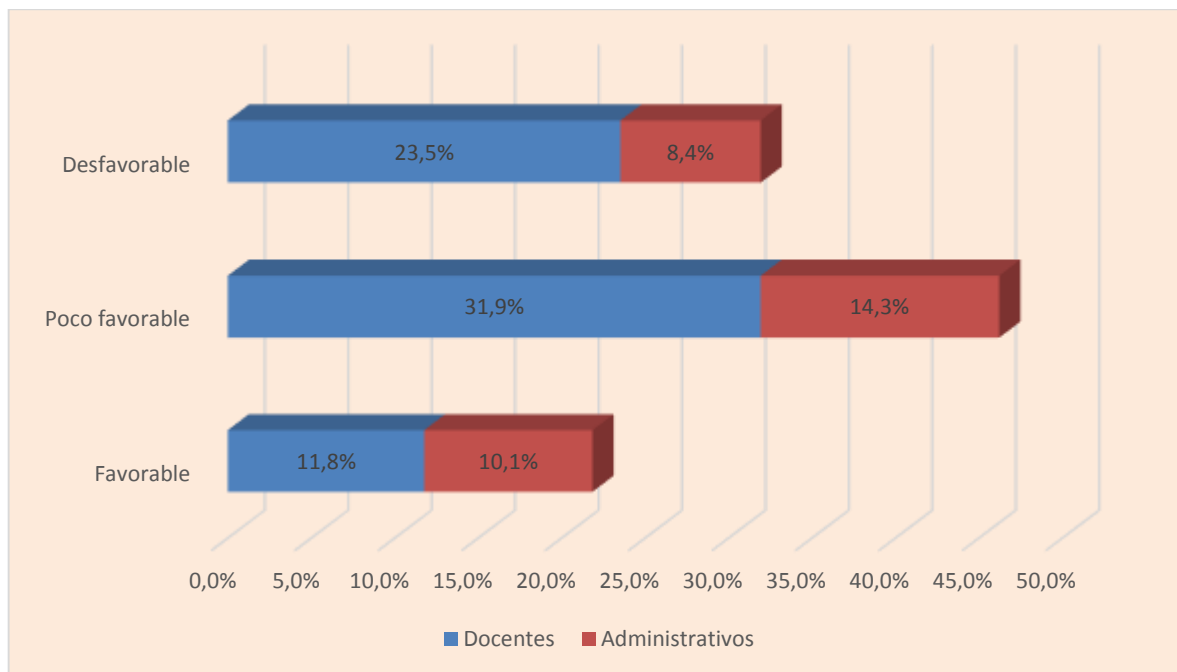
Tabla 06: Percepción de la dimensión identidad de docentes y administrativos UNTRM, 2016

| Identidad | Docentes | | Administrativos | | Total | |
|----------------|-----------|--------------|-----------------|--------------|------------|---------------|
| | fi | % | fi | % | fi | % |
| Favorable | 14 | 11.8% | 12 | 10.1% | 26 | 21.8% |
| Poco favorable | 38 | 31.9% | 17 | 14.3% | 55 | 46.2% |
| Desfavorable | 28 | 23.5% | 10 | 8.4% | 38 | 31.9% |
| Total | 80 | 67.2% | 39 | 32.8% | 119 | 100.0% |

Fuente: Elaboración propia de la Encuesta clima organizacional, 2016

En la Tabla 06 puede apreciarse que la dimensión identidad del clima organizacional en la UNTRM- 2016, según los docentes fue favorable con el 11.8%, poco favorable con el 31.9% y desfavorable con el 23.5%; así también para los administrativos el clima organizacional fue favorable con el 10.1%, poco favorable con el 14.3% y desfavorable con el 8.4%. En general tanto en docentes como en administrativos para la dimensión identidad del clima organizacional fue favorable con el 21.8%, poco favorable con el 46.2% y desfavorable con el 31.9%.

Figura 04: Percepción de la dimensión identidad del clima organizacional de los docentes y administrativos la UNTRM, 2016



Fuente: tabla 06

4.1.5. DIMENSION: MOTIVACION

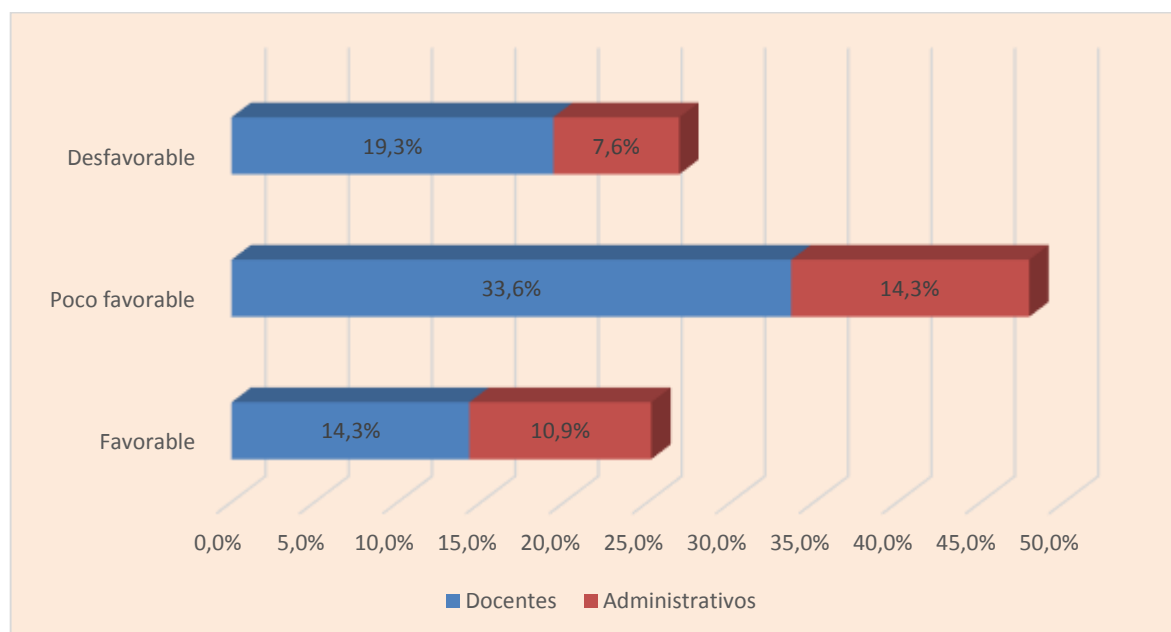
Tabla 08: Percepción de la dimensión Motivación de clima organizacional de docentes y administrativos UNTRM, 2016

| Motivación | Docentes | | Administrativos | | Total | |
|----------------|-----------|--------------|-----------------|--------------|------------|---------------|
| | fi | % | fi | % | fi | % |
| Favorable | 17 | 14.3% | 13 | 10.9% | 30 | 25.2% |
| Poco favorable | 40 | 33.6% | 17 | 14.3% | 57 | 47.9% |
| Desfavorable | 23 | 19.3% | 9 | 7.6% | 32 | 26.9% |
| Total | 80 | 67.2% | 39 | 32.8% | 119 | 100.0% |

Fuente: Elaboración propia de la Encuesta clima organizacional, 2016

En la Tabla 08 puede apreciarse que la percepción de la dimensión motivación del clima organizacional en la UNTRM, en el año 2016, según los docentes fue favorable con el 14.3%, poco favorable con el 33.6% y desfavorable con el 19.3%; así también para los administrativos el clima organizacional fue favorable con el 10.9%, poco favorable con el 14.3% y desfavorable con el 7.6%. En general tanto en docentes como en administrativos para la dimensión motivación del clima organizacional fue favorable con 25.2%, poco favorable con el 47.9% y desfavorable con el 26.9%.

Figura 06: Percepción de dimensión Motivación de clima organizacional de docentes y administrativos UNTRM, 2016



Fuente: tabla 08

1.1.1. DIMENSION: LIDERAZGO

Tabla 07: Percepción de la dimensión liderazgo del clima organizacional de docentes y administrativos UNTRM, 2016

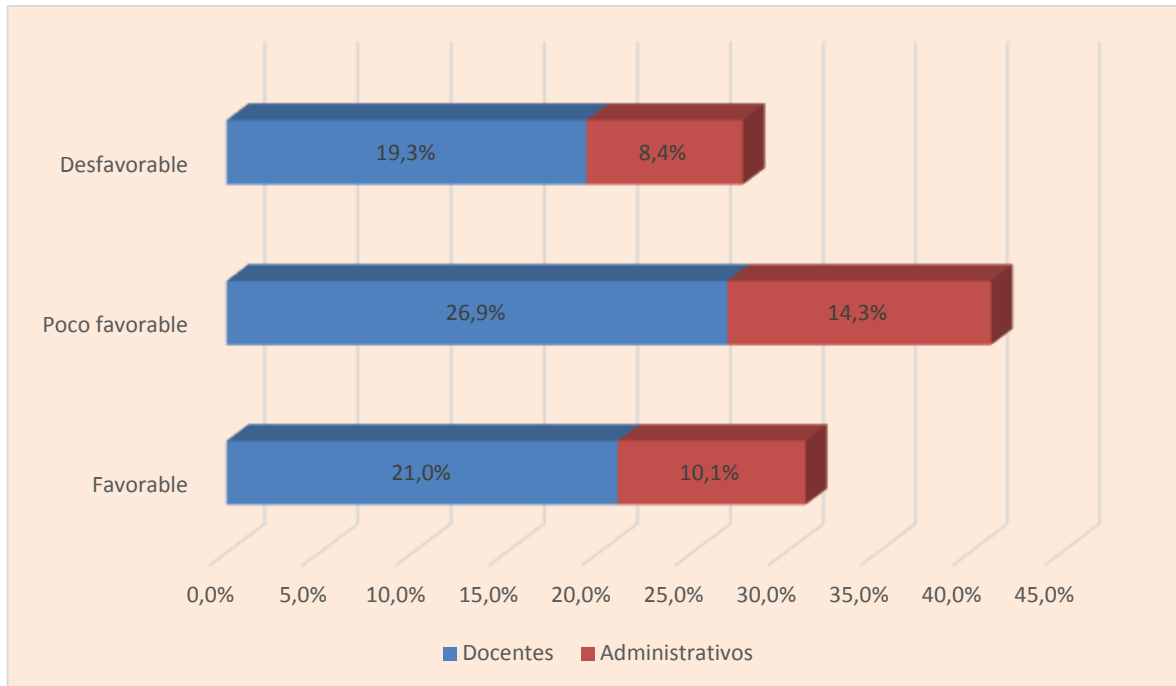
| Liderazgo | Docentes | | Administrativos | | Total | |
|----------------|-----------|--------------|-----------------|--------------|------------|---------------|
| | fi | % | fi | % | fi | % |
| Favorable | 25 | 21.0% | 12 | 10.1% | 37 | 31.1% |
| Poco favorable | 32 | 26.9% | 17 | 14.3% | 49 | 41.2% |
| Desfavorable | 23 | 19.3% | 10 | 8.4% | 33 | 27.7% |
| Total | 80 | 67.2% | 39 | 32.8% | 119 | 100.0% |

Fuente: Elaboración propia de la Encuesta clima organizacional, 2016

En la Tabla 07 puede apreciarse que la percepción de la dimensión liderazgo del clima organizacional en la UNTRM-2016, según los docentes fue favorable con el 21.0%, poco favorable con el 26.9% y desfavorable con el 19.3%; así también para

los administrativos el clima organizacional fue favorable con el 10.1%, poco favorable con el 14.3% y desfavorable con el 8.4%. En general tanto en docentes como en administrativos para la dimensión liderazgo del clima organizacional fue favorable con 31.1%, poco favorable con el 41.2% y desfavorable con el 27.7%.

Figura 05: Percepción de la dimensión liderazgo del clima organizacional de los docentes y administrativos la UNTRM, 2016.



Fuente: tabla 07

1.1.2. DIMENSION: RECOMPENSA

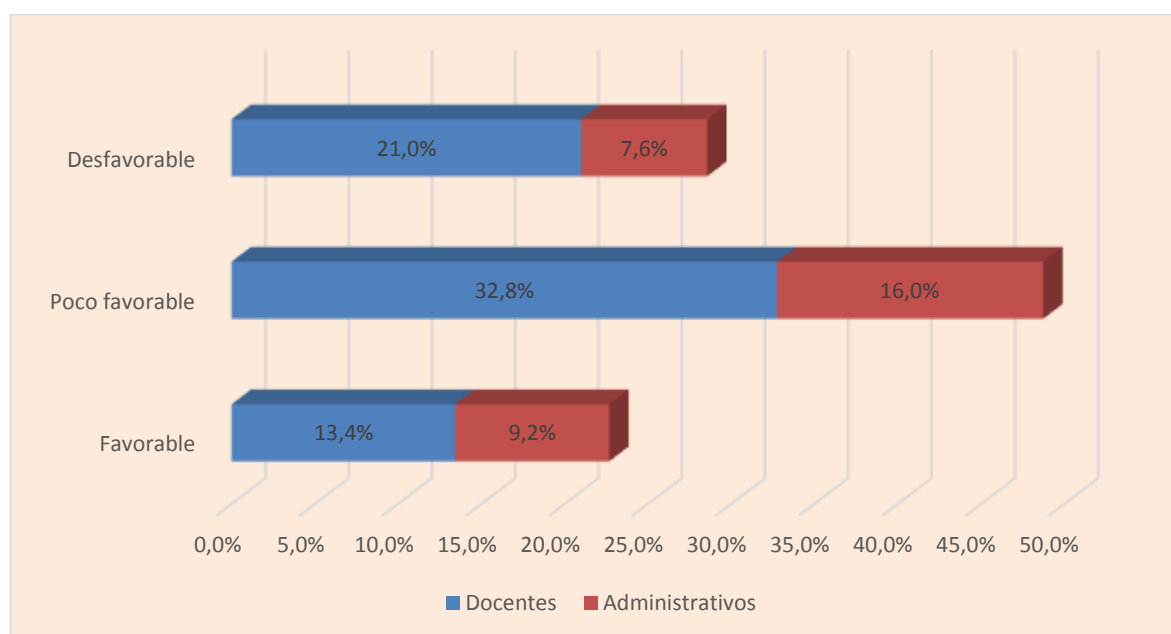
Tabla 09: Percepción de la dimensión Recompensa de clima organizacional de docentes y administrativos UNTRM, 2016

| Recompensa | Docentes | | Administrativos | | Total | |
|----------------|-----------|--------------|-----------------|--------------|------------|---------------|
| | fi | % | fi | % | fi | % |
| Favorable | 16 | 13.4% | 11 | 9.2% | 27 | 22.7% |
| Poco favorable | 39 | 32.8% | 19 | 16.0% | 58 | 48.7% |
| Desfavorable | 25 | 21.0% | 9 | 7.6% | 34 | 28.6% |
| Total | 80 | 67.2% | 39 | 32.8% | 119 | 100.0% |

Fuente: Elaboración propia de la Encuesta clima organizacional, 2016

En la Tabla 09 puede apreciarse que la percepción de la dimensión recompensa del clima organizacional en la UNTRM, en el año 2016, según los docentes fue favorable con el 13.4%, poco favorable con el 33.8% y desfavorable con el 21.0%; así también para los administrativos el clima organizacional fue favorable con el 9.2%, poco favorable con el 16.0% y desfavorable con el 7.6%. En general tanto en docentes como en administrativos para la dimensión recompensa del clima organizacional fue favorable con 22.7%, poco favorable con el 48.7% y desfavorable con el 28.6%.

Figura 07: Percepción de la dimensión Recompensa del clima organizacional de los docentes y administrativos la UNTRM, 2016



Fuente: tabla 09

1.1.3. DIMENSION: TOMA DE DECISIONES

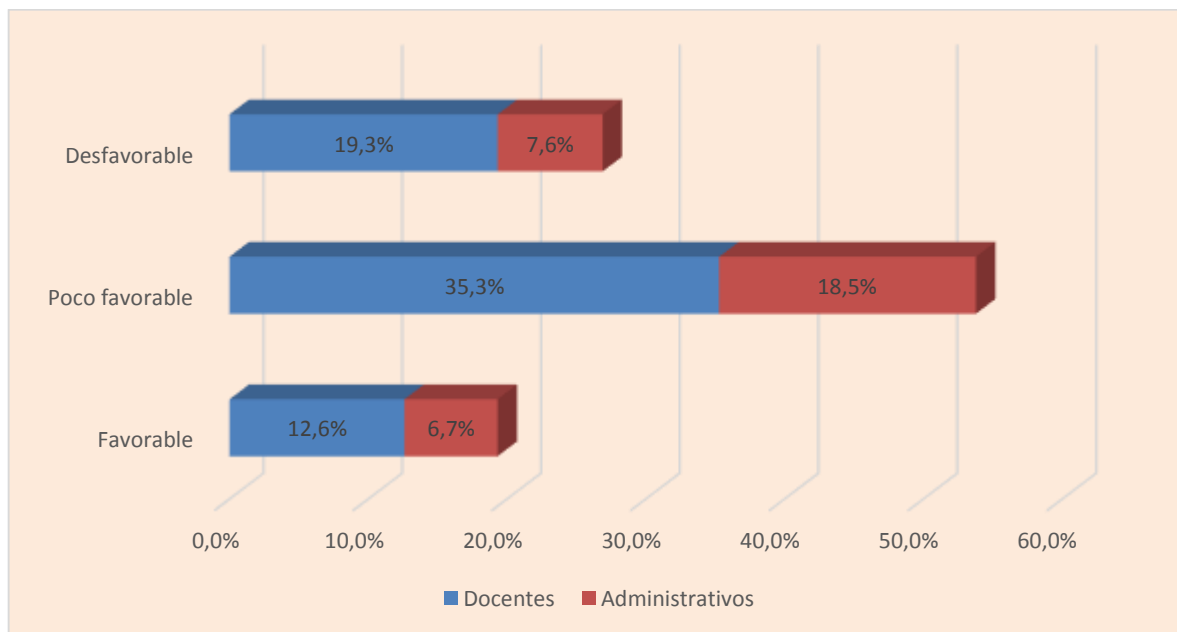
Tabla 10: Percepción de dimensión Toma de Decisiones de Clima Organizacional de docentes y administrativos UNTRM, 2016

| Toma de decisiones | Docentes | | Administrativos | | Total | |
|--------------------|-----------|--------------|-----------------|--------------|------------|---------------|
| | fi | % | fi | % | fi | % |
| Favorable | 15 | 12.6% | 8 | 6.7% | 23 | 19.3% |
| Poco favorable | 42 | 35.3% | 22 | 18.5% | 64 | 53.8% |
| Desfavorable | 23 | 19.3% | 9 | 7.6% | 32 | 26.9% |
| Total | 80 | 67.2% | 39 | 32.8% | 119 | 100.0% |

Fuente: Elaboración propia de la Encuesta clima organizacional, 2016

En la Tabla 10 puede apreciarse que la percepción de la dimensión toma de decisiones del clima organizacional en la UNTRM, en el año 2016, según los docentes fue favorable con el 12.6%, poco favorable con el 35.3% y desfavorable con el 19.3%; así también para los administrativos el clima organizacional fue favorable con el 6.7%, poco favorable con el 18.5% y desfavorable con el 7.6%. En general tanto en docentes como en administrativos para la dimensión toma de decisiones del clima organizacional fue favorable con 19.3%, poco favorable con el 53.8% y desfavorable con el 26.9%.

Figura 08: Percepción de la dimensión Toma de Decisiones de clima organizacional de docentes y administrativos UNTRM, 2016



Fuente: tabla 10

1.1.4. DIMENSION: REMUNERACIONES

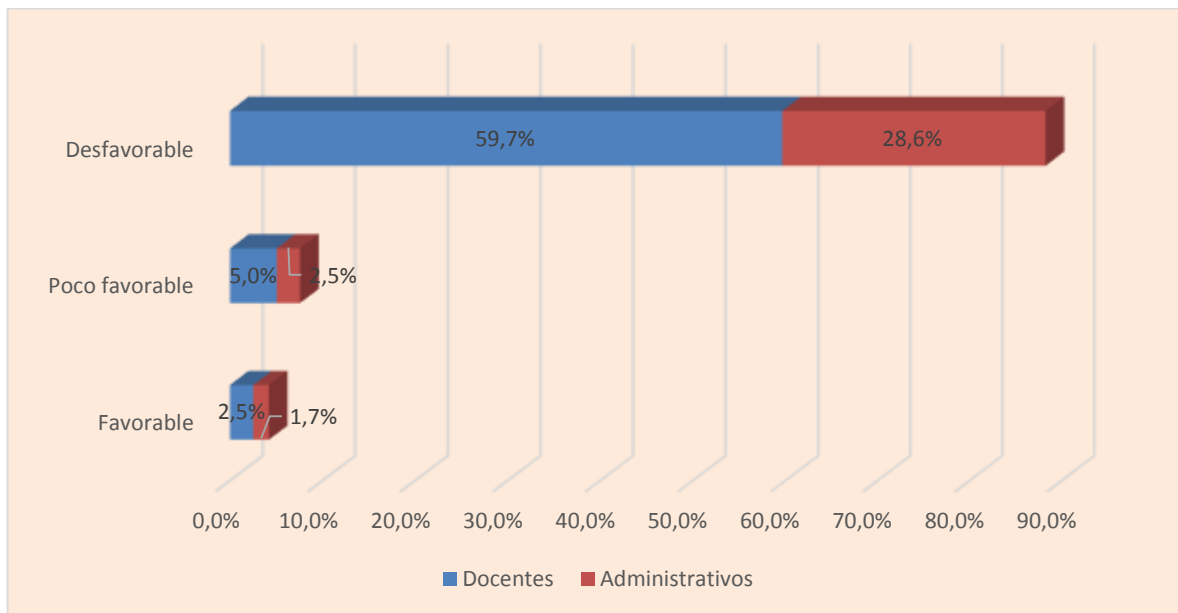
Tabla 11: Percepción de dimensión Remuneraciones de clima organizacional de docentes y administrativos la UNTRM, 2016

| Remuneraciones | Docentes | | Administrativos | | Total | |
|----------------|-----------|--------------|-----------------|--------------|------------|---------------|
| | fi | % | fi | % | fi | % |
| Favorable | 3 | 2.5% | 2 | 1.7% | 5 | 4.2% |
| Poco favorable | 6 | 5.0% | 3 | 2.5% | 9 | 7.6% |
| Desfavorable | 71 | 59.7% | 34 | 28.6% | 105 | 88.2% |
| Total | 80 | 67.2% | 39 | 32.8% | 119 | 100.0% |

Fuente: Elaboración propia de la Encuesta clima organizacional, 2016

En la Tabla 11 puede apreciarse que la percepción de la dimensión Remuneraciones del clima organizacional en la UNTRM, en el año 2016, según los docentes fue favorable con el 2.5%, poco favorable con el 5.0% y desfavorable con el 59.7%; así también para los administrativos el clima organizacional fue favorable con el 1.7%, poco favorable con el 2.5% y desfavorable con el 28.6%. En general tanto en docentes como en administrativos para la dimensión Remuneraciones del clima organizacional fue favorable con 4.2%, poco favorable con el 7.6% y desfavorable con el 88.2%.

Figura 09: Percepción de dimensión Remuneraciones de clima organizacional de docentes y administrativos la UNTRM, 2016



Fuente: Tabla 11

Tabla 12: Percepción de Dimensiones de clima organizacional de Trabajadores UNTRM, 2016.

| DIMENSIONES/CLIMA ORGANIZACIONAL | % | FAVORABLE | POCO FAVORABLE | DESFAVORABLE | TOTAL |
|----------------------------------|----------|--------------|----------------|---------------|-------------|
| Comunicación y conflicto | n | 26 | 60 | 33 | 119 |
| | % | 21.80% | 50.40% | 27.70% | 100% |
| Estructura | n | 28 | 54 | 37 | 119 |
| | % | 23.50% | 45.40% | 31.31% | 100% |
| Identidad | n | 26 | 55 | 38 | 119 |
| | % | 21.80% | 46.20% | 31.90% | 100% |
| Liderazgo | n | 37 | 49 | 33 | 119 |
| | % | 31.10% | 41.20% | 27.70% | 100% |
| Motivación | n | 30 | 57 | 32 | 119 |
| | % | 25.20% | 47.90% | 26.90% | 100% |
| Recompensa | n | 27 | 58 | 34 | 119 |
| | % | 22.70% | 48.70% | 28.60% | 100% |
| Toma de decisiones | n | 23 | 64 | 32 | 119 |
| | % | 19.30% | 53.80% | 26.90% | 100% |
| Remuneraciones | n | 5 | 9 | 105 | 119 |
| | % | 4.20% | 7.60% | 88.20% | 100% |
| CLIMA ORGANIZACIONAL | n | 19 | 70 | 30 | 119 |
| | % | 16.0% | 58.80% | 25.20% | 100% |

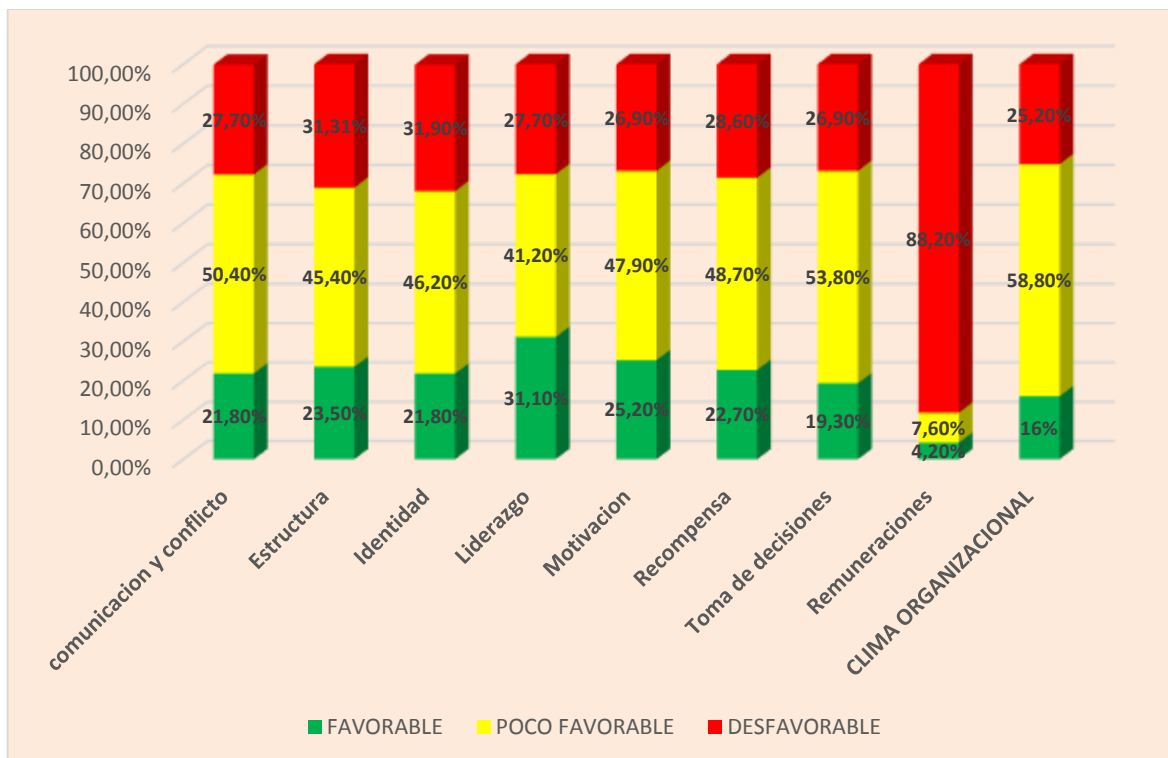
Fuente: Elaboración propia de la Encuesta clima organizacional, 2016

En la tabla 12, podemos apreciar la percepción del clima organizacional y sus dimensiones:

- ✓ **Comunicación y conflicto:** favorable (21.80%), poco favorable (50.40%), desfavorable (27.70%).
- ✓ **Estructura:** favorable (23.50%), poco favorable (45.40%), desfavorable (31.31%).
- ✓ **Identidad:** favorable (21.80%), poco favorable (50.40%), desfavorable (27.70%).
- ✓ **Liderazgo:** favorable (31.10%), poco favorable (41.20%), desfavorable (27.70%).
- ✓ **Motivación:** favorable (25.20%), poco favorable (47.90%), desfavorable (26.90%).

- ✓ **Recompensa:** favorable (27.70%), poco favorable (48.70%), desfavorable (28.60%).
- ✓ **Toma de decisiones:** favorable (19.30%), poco favorable (53.80%), desfavorable (26.90%).
- ✓ **Remuneraciones:** favorable (4.20%), poco favorable (7.60%), desfavorable (88.20%).
- ✓ **Clima Organizacional:** favorable (16.00%), poco favorable (58.80%), desfavorable (25.20%).

Figura 10: Percepción de Dimensiones de clima organizacional de Trabajadores UNTRM, 2016.



Fuente: tabla 12

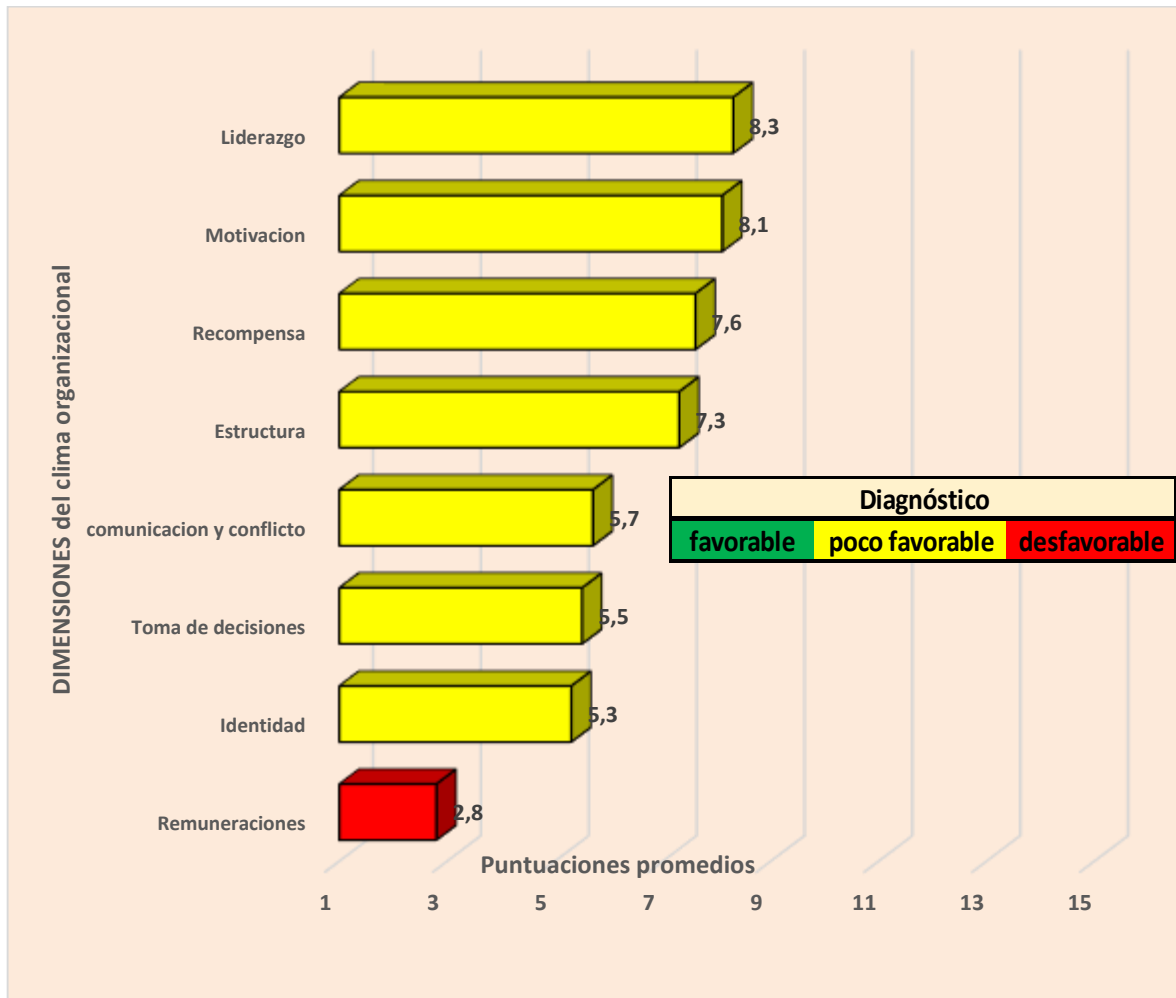
Tabla 13: Distribución de las dimensiones según puntuaciones promedios de respuesta, diagnóstico y Prioridad para mejorar el clima organizacional

| Dimensiones | Puntuaciones promedios | Niveles de Puntuación | | | Diagnóstico | Prioridad para Mejorar |
|-----------------------------|------------------------|-----------------------|----------------|---------------|-----------------------|------------------------|
| | | Desfavorable | Poco favorable | Favorable | | |
| Remuneraciones | 2.8 | 2-4 | 5-8 | 9-10 | Desfavorable | 1 |
| Identidad | 5.3 | 2-4 | 5-8 | 9-10 | Poco favorable | 2 |
| Toma de decisiones | 5.5 | 2-4 | 5-8 | 9-10 | Poco favorable | 3 |
| comunicacion y conflicto | 5.7 | 2-4 | 5-8 | 9-10 | Poco favorable | 4 |
| Estructura | 7.3 | 3-7 | 8-11 | 12-15 | Poco favorable | 5 |
| Recompensa | 7.6 | 3-7 | 8-11 | 12-15 | Poco favorable | 6 |
| Motivacion | 8.1 | 3-7 | 8-11 | 12-15 | Poco favorable | 7 |
| Liderazgo | 8.3 | 3-7 | 8-11 | 12-15 | Poco favorable | 8 |
| Clima Organizacional | 53.5 | 20-47 | 48-75 | 76-100 | Poco Favorable | Mejorar |

Fuente: Elaboración propia, según encuesta realizada del clima organizacional UNTRM-2016

En la tabla 13, se aprecia que la **dimensión remuneraciones** tiene un puntaje promedio de respuesta de 2.8 puntos, con un diagnóstico desfavorable con una prioridad 1 para mejorar, la **dimensión identidad** tiene un puntaje promedio de respuesta de 5.3 puntos, con un diagnóstico poco favorable con una prioridad 2 para mejorar, la **dimensión toma de decisiones** tiene un puntaje promedio de respuesta de 5.5 puntos, con un diagnóstico poco favorable con una prioridad 3 para mejorar, la **dimensión comunicación y conflicto** tiene un puntaje promedio de respuesta de 5.7 puntos, con un diagnóstico poco favorable con una prioridad 4 para mejorar, la **dimensión estructura** tiene un puntaje promedio de respuesta de 7.3 puntos, con un diagnóstico poco favorable con una prioridad 5 para mejorar, la **dimensión recompensa** tiene un puntaje promedio de respuesta de 7.6 puntos, con un diagnóstico poco favorable con una prioridad 6 para mejorar, la **dimensión motivación** tiene un puntaje promedio de respuesta de 8.1 puntos, con un diagnóstico poco favorable con una prioridad 7 para mejorar, la **dimensión liderazgo** tiene un puntaje promedio de respuesta de 8.3 puntos, con un diagnóstico poco favorable con una prioridad 8 por mejorar. En general el **clima organizacional** tiene un puntaje promedio de 53.50 puntos, con un diagnóstico poco favorable, lo cual se tiene que mejorar el clima organizacional de la UNTRM, 2016.

Figura 11: Distribución de dimensiones de clima Organizacional según puntuaciones promedio, diagnóstico y prioridad para mejorar



Fuente: tabla 13

4.1 Discusión de resultados

4.1.1 Clima organizacional

Síntesis del resultado

La percepción del clima organizacional de trabajadores de UNTRM, 2016 fue favorable (16%), poco favorable (58.8%), desfavorable (25.2%). Lo que podemos decir que el clima organizacional de la UNTRM, 2016 es de un diagnóstico poco favorable y que se tiene que mejorar.

Causales

En cuanto al resultado de alto porcentaje de los niveles poco favorable y desfavorable se debe a que la universidad no hay capacitaciones a los trabajadores o planes de incentivo, poca información, no hay motivación, mala remuneración, conflicto y comunicación, liderazgo que mejoren el clima organizacional de la UNTRM. Similar a estos resultados según el autor, Mg. Mariel Del Rocio Chotón Calvo.

Consecuencias

Si no se toma medidas adecuadas que son poco favorables y desfavorables, y según su prioridad para mejorar el clima organizacional de UNTRM, seguirá empeorando hasta llegar a niveles muy desfavorables que empeorarían el clima organizacional de la Universidad UNTRM.

Tendencias con la aplicación de la propuesta

Con aplicación de propuesta basada en gestión del cambio, se espera que se obtengan los siguientes resultados:

- Mejorar el clima organizacional de la UNTRM en sus dimensiones: liderazgo, autoestima, comunicación, identidad, recompensa, motivación, toma de decisiones, remuneración que ayude a aumentar el buen clima de la UNTRM.

4.1.2 Dimensión Comunicación y conflicto

Síntesis del resultado

La percepción de dimensión comunicación y conflicto de clima organizacional de trabajadores de UNTRM, 2016 fue favorable (21.8%), poco favorable (50.4%), desfavorable (27.7%). Lo que podemos decir que la dimensión comunicación y conflicto de la UNTRM, 2016 es de un diagnostico poco favorable con una prioridad 4 para mejorar el clima organizacional de la UNTRM.

Causales

En cuanto al resultado de alto porcentaje de los niveles poco favorable y desfavorable se debe a que la universidad no existe un plan de comunicación interna ni un estudio del impacto que ocasiona la comunicación formal y la comunicación informal de la UNTRM. Similar a estos resultados según los autores Emilio Ronco y Eduard Lladó.

Consecuencias

Si no se toma medidas adecuadas en cuanto a las dimensiones de comunicación y conflicto que son poco favorables y desfavorables, y según su prioridad para mejorar el clima organizacional de la UNTRM, el desgobierno puede impedir la buena convivencia, hasta llegar a niveles muy desfavorables que empeorarían el clima organizacional de la Universidad UNTRM.

Tendencias con la aplicación de la propuesta

4.1.3 Dimensión Estructura

Síntesis del resultado

La percepción de dimensión estructura de clima organizacional de trabajadores de UNTRM, 2016 fue favorable (23.5%), poco favorable (45.4%), desfavorable (31.1%). Lo que podemos decir que la dimensión estructura de la UNTRM, 2016 es de un diagnostico poco favorable con una prioridad 5 para mejorar el clima organizacional de la UNTRM.

Causales

En cuanto al resultado de alto porcentaje de los niveles poco favorable y desfavorable se debe a que la universidad no existe plan de gestión del cambio ni un estudio que haya provocado interés en clima organizacional de la UNTRM. Similar a estos resultados según los autores Emilio Ronco y Eduard Lladó.

Consecuencias

Si no se toma medidas adecuadas en cuanto a la dimensión estructura que son poco favorables y desfavorables y según su prioridad para mejorar el clima organizacional de la UNTRM, seguirá empeorando hasta llegar a niveles muy desfavorables que empeorarían el clima organizacional de la Universidad UNTRM.

Tendencias con la aplicación de la propuesta

4.1.4 Dimensión identidad

Síntesis del resultado

La percepción de dimensión identidad de los trabajadores de la UNTRM, 2016 fue favorable (21.8%), poco favorable (46.2%), desfavorable (31.9%). Lo que

podemos decir que la dimensión identidad de la UNTRM es de un diagnostico poco favorable con una prioridad 2 para mejorar el clima organizacional de la UNTRM.

Causales

En cuanto al resultado de alto porcentaje de los niveles poco favorable y desfavorable se debe a que la universidad no existe estrategias que aúnan a los trabajadores en una identidad compartida, ni un estudio que haya provocado interés en identidad institucional de la UNTRM. Similar a estos resultados según los autores Emilio Ronco y Eduard Lladó.

Consecuencias

Si no se toma medidas adecuadas en cuanto a la dimensión identidad que son poco favorables y desfavorables y según su prioridad para mejorar el clima organizacional de la UNTRM, seguirá faltando eso que les haga sentir orgulloso de ser parte de la organización, llamada UNTRM, hasta llegar a niveles muy desfavorables que empeorarían la identidad institucional de la Universidad UNTRM.

Tendencias con la aplicación de la propuesta

4.1.5 Dimensión liderazgo

Síntesis del resultado

La percepción de dimensión liderazgo de clima organizacional de trabajadores de la UNTRM, 2016 fue favorable (31.1%), poco favorable (41.2%), desfavorable (27.7%). Lo que podemos decir que la dimensión liderazgo de la UNTRM es de un diagnostico poco favorable con una prioridad 8 para mejorar el clima organizacional de la UNTRM.

Causales

En cuanto al resultado de alto porcentaje de los niveles poco favorable y desfavorable se debe a que la universidad carece de un liderazgo de vanguardia que contagie a los trabajadores en una mística de compromiso responsable, ni un estudio que haya provocado interés en liderazgo de vanguardia de la UNTRM. Similar a estos resultados según los autores Emilio Ronco y Eduard Lladó.

Consecuencias

Si no se toma medidas adecuadas en cuanto a la dimensión liderazgo que son poco favorables y desfavorables y según su prioridad para mejorar el clima organizacional de la UNTRM, seguirá faltando el faro que alumbre el compromiso responsable en la UNTRM, hasta llegar a niveles muy desfavorables que empeorarían los liderazgos de la Universidad UNTRM.

Tendencias con la aplicación de la propuesta

4.1.6 Dimensión Motivación

Síntesis del resultado

La percepción de dimensión motivación de clima organizacional de los trabajadores de la UNTRM, 2016 fue favorable (25.2%), poco favorable (47.9%), desfavorable (26.9%). Lo que podemos decir que la dimensión motivación de la UNTRM es de un diagnostico poco favorable con una prioridad 7 para mejorar el clima organizacional de la UNTRM.

Causales

En cuanto al resultado de alto porcentaje de los niveles poco favorable y desfavorable se debe a que la universidad carece de un plan de motivación que promueva a los trabajadores a entusiasmo permanentes por hacer bien su labor, ni un estudio que haya provocado interés en motivaciones de la UNTRM. Similar a estos resultados según los autores Emilio Ronco y Eduard Lladó.

Consecuencias

Si no se toma medidas adecuadas en cuanto a la dimensión liderazgo que son poco favorables y desfavorables y según su prioridad para mejorar el clima organizacional de la UNTRM, seguirá faltando el motor y motivo que mueve a los trabajadores en la UNTRM, hasta llegar a niveles muy desfavorables que empeorarían las motivaciones de la Universidad UNTRM.

Tendencias con la aplicación de la propuesta

4.1.7 Dimensión Recompensa

Síntesis del resultado

La percepción de dimensión recompensa de clima organizacional de trabajadores de UNTRM, 2016 fue favorable (22.7%), poco favorable (48.7%), desfavorable (28.6%). Lo que podemos decir que la dimensión recompensa de la UNTRM es de un diagnóstico poco favorable con una prioridad 6 para mejorar el clima organizacional de la UNTRM.

Causales

En cuanto al resultado de alto porcentaje de los niveles poco favorable y desfavorable se debe a que la universidad carece de un plan de recompensas que permita a los trabajadores a dar el extra por la calidad de atención, de servicio, de labores, ni un estudio que haya provocado interés en impactos positivos de recompensas de la UNTRM. Similar a estos resultados según los autores Emilio Ronco y Eduard Lladó.

Consecuencias

Si no se toma medidas adecuadas en cuanto a la dimensión recompensas que son poco favorables y desfavorables y según su prioridad para mejorar el clima organizacional de la UNTRM, seguirá faltando la energía que mueve a los trabajadores en la UNTRM, hasta llegar a niveles muy desfavorables que empeorarían las motivaciones de la Universidad UNTRM.

Tendencias con la aplicación de la propuesta

4.1.8 Dimensión Toma de decisiones

Síntesis del resultado

La percepción de dimensión toma de decisiones de clima organizacional de trabajadores de UNTRM, 2016 fue favorable (19.3%), poco favorable (53.8%), desfavorable (26.9%). Lo que podemos decir que la dimensión toma de decisiones de la UNTRM es de un diagnostico poco favorable con una prioridad 3 para mejorar el clima organizacional de la UNTRM.

Causales

En cuanto al resultado de alto porcentaje de los niveles poco favorable y desfavorable, carece de un plan de toma de decisiones que permita a los trabajadores a dar tomar la mejor decisión para empujar logros organizacionales, ni un estudio que haya provocado interés en toma de decisiones de la UNTRM. Similar a estos resultados según los autores Emilio Ronco y Eduard Lladó.

Consecuencias

Si no se toma medidas adecuadas en cuanto a la dimensión toma de decisiones que son poco favorables y desfavorables y según su prioridad para mejorar el clima organizacional de la UNTRM, seguirá faltando decisiones estratégicas para alcanzar resultados que permita el mejor posicionamiento de las organizaciones en la UNTRM, hasta llegar a niveles muy desfavorables que empeorarían las motivaciones de la Universidad UNTRM.

Tendencias con la aplicación de la propuesta

4.1.9 Dimensión Remuneraciones

Síntesis del resultado

La percepción de dimensión remuneración de clima organizacional de trabajadores de UNTRM, 2016 fue favorable (4.2%), poco favorable (7.6%), desfavorable (88.2%). Lo que podemos decir que la dimensión remuneraciones de la UNTRM es de un diagnostico poco favorable con una prioridad 1 para mejorar el clima organizacional de la UNTRM.

Causales

En cuanto al resultado de alto porcentaje de los niveles poco favorable y desfavorable se debe a que la universidad aún no tiene claro una política de eficiencia y eficacia, asociada a política remunerativa, que permita a los trabajadores mejorar su status quo, ni un estudio que haya provocado interés en remuneraciones de la UNTRM. Similar a estos resultados según los autores Emilio Ronco y Eduard Lladó.

Consecuencias

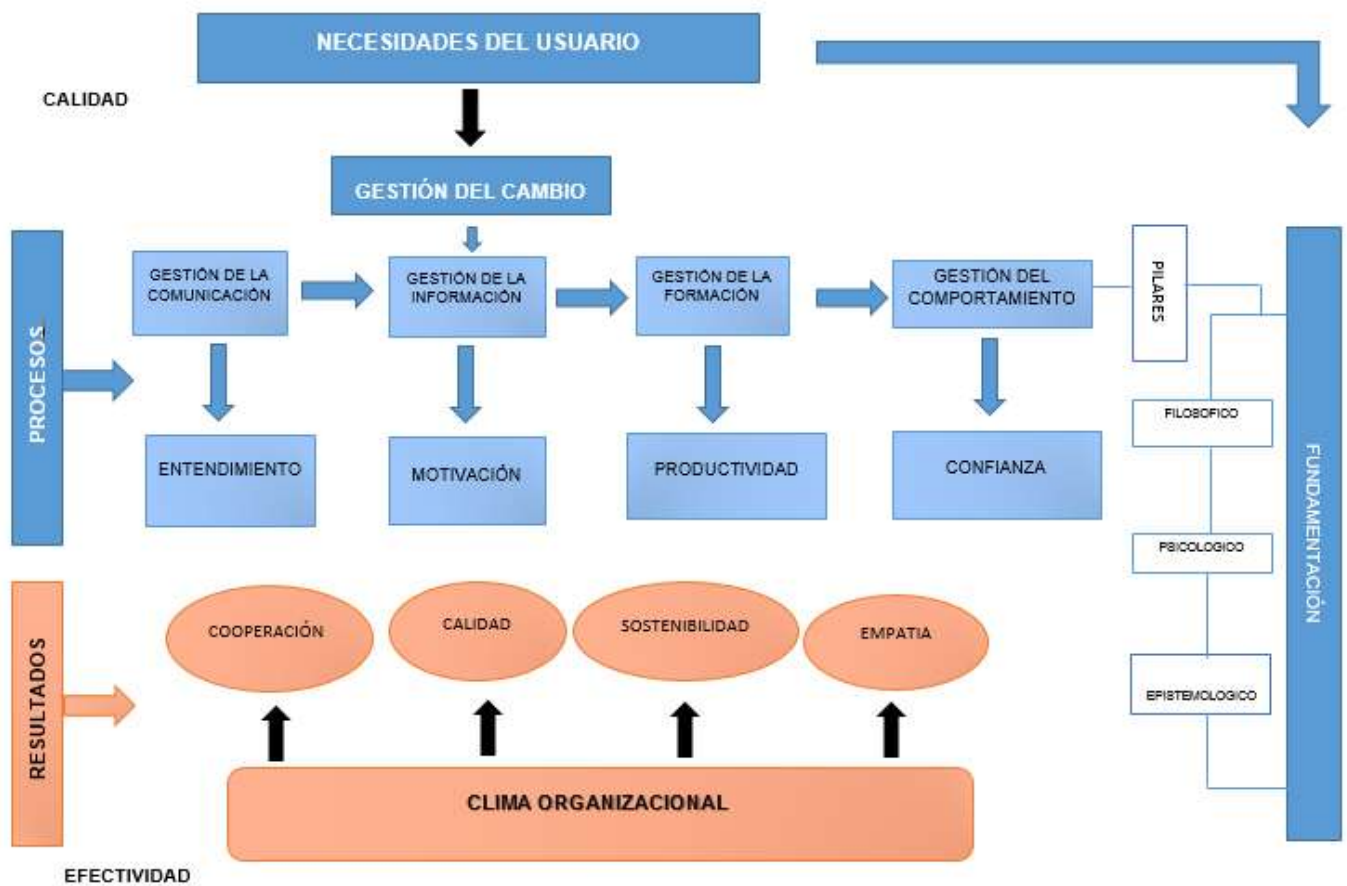
Si no se toma medidas adecuadas en cuanto a la dimensión remuneraciones desfavorables y según su prioridad para mejorar el clima organizacional de la UNTRM, seguirán yéndose los mejores cuadros profesionales en la UNTRM, hasta llegar a niveles muy desfavorables que empeorarían la calidad de los profesionales de la Universidad UNTRM.

Tendencias con la aplicación de la propuesta

4.3. Organización del modelo y fundamentación.

Propuesta de modelo Cultura Institucional basado en Gestión del Cambio para mejorar Clima Organizacional en Trabajadores UNTRM-2016.

I. Representación gráfica del modelo



II. Introducción

Gestión del cambio en una organización es el factor primordial. La Universidad, como institución educativa de nivel superior, no está al margen a considerar esta área como fundamental en la organización, con la finalidad de cumplir su mejor servicio dentro de la sociedad, tiene la necesidad de ejercer mejor su labor educativa, la cual está en manos del personal docente y el personal administrativo, que coadyuvan a la calidad de servicios a los estudiantes, estos son seleccionados de acuerdo a las normas, procedimientos establecidos por la Ley universitaria, Estatuto y el Reglamento de Trabajo de la Universidad, tomando en cuenta sus méritos, sus habilidades y su desempeño; sin embargo también se debe tener en cuenta que el ambiente de trabajo debe tener las condiciones para desempeñar mejor el rol de los trabajadores en la Universidad. En tal sentido los trabajadores juegan un papel preponderante en la institución educativa, quienes van a impartir a sus estudiantes, no solamente conocimientos, sino habilidades, destrezas, calidad de servicios, limpieza, orden, por lo que el ambiente laboral donde se desenvuelve es muy importante para el cumplimiento de su labor, resultando sumamente imprescindible que la Alta Dirección de la Universidad apoyen este desafío organizacional. Por lo expuesto el área de Recursos Humanos debe implementar planes de mejora continua para reforzar el clima organizacional en la institución; sin embargo, no solo depende exclusivamente del área en mención, sino del tipo de cultura organizacional, que son todos quienes laboran en la Universidad. Se deben considerar estudios serios que pueden permitirnos acercarnos a entender el tipo de cultura organizacional que se desarrolla en el día a día. El programa de cultura institucional basado en la gestión del cambio, que se plantea en la presente investigación, pretende que el potencial de los trabajadores, desarrolle plenamente en su máximo nivel e influya en la mejora de la productividad en la UNTRM.

III. Objetivos y propósitos

3.1. Objetivo General

- Mejorar Clima Organizacional en Trabajadores de Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza- Amazonas- 2016.

3.2. Objetivos específicos

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se pretende lograr los siguientes objetivos y/o propósitos:

- Implementar estrategias para fortalecer la comunicación en la UNTRM.
- Promover cambio de actitud, para inspirar y motivar a los demás compañeros de trabajo.
- Realizar una gestión centrada en los trabajadores (docentes y administrativos) de la UNTRM.
- Fortalecer las relaciones entre la Alta Dirección y los trabajadores para la mejora del clima organizacional en la UNTRM.

IV. Fundamentación

Los fundamentos constituyen un sistema de teorías y concepciones que orientan el análisis de las condiciones filosóficas, epistemológicas, sociológicas, psicológicas e históricas. Para el desarrollo del presente estudio se tuvo en cuenta los siguientes fundamentos:

4.1. Fundamentación filosófica

David Fischman cuenta que un hijo le dijo a su padre que quería ser un líder, y le pregunto cómo podía lograrlo. El padre le respondió que lo primero que tenía que hacer era estar consciente de sus conductas. Que cada vez que sintiera que había hecho

daño a una persona, clavara un clavo en la cerca de su casa. El hijo aceptó el reto y empezó a tomar mayor consciencia de sus clavos con el martillo cada vez que hacía daño, maltrataba a una persona o no respetaba. Luego de un tiempo el hijo dejó de poner clavos en la cerca, porque ya era consciente de sus actos y trataba bien a las personas. Entonces preguntó a su padre: “¿y ahora qué hago?” El padre le respondió diciéndole que por cada acto de bien y servicio que realizase, sacase un clavo de la cerca. El hijo nuevamente aceptó el reto y empezó, poco a poco, a sacar los clavos. Ya estaba despierto, era consciente y además se dedicaba a ayudar a las personas. En poco tiempo logró sacar todos los clavos. Contento, se acercó donde su padre, quizá con un poco de soberbia y le dijo: “¡he terminado!” ¡Logre sacar todos los clavos! Finalmente he aprendido a ser una mejor persona, un líder. Sin embargo, acto seguido lo asaltó una duda: “¿ahora qué haremos con todos los huecos que dejaron los clavos en la cerca?” el padre le respondió: “No lo toques. Están allí para recordarte siempre que en tu camino de aprendizaje dejaste una huella de dolor en la gente y que gracias a su entrega, comprensión y colaboración ahora puedes ser la persona que eres”. (Fischman, 2000, Pág. 13)

La filosofía o amor a la sabiduría, está en la búsqueda de la verdad y la perfectibilidad del hombre en las organizaciones públicas, privadas y fuera de ellas, para diferentes autores, los conceptos de filosofía son:

- Kark Jasper, filosofía es una actividad del pensamiento y la reflexión.
- Spencer, filosofía es el saber totalmente unificado.
- George Politzer, Es una prolongación de las ciencias porque estudian los problemas más generales.
- Aristóteles, la filosofía es un saber de las causas primeras, de los orígenes.

- Carlos Marx, filosofía es actividad para transformar el mundo, para hacer la revolución.
- Kant, filosofía consisten en buscar las condiciones que hacen posible el conocimiento humano. (Bianchi, 2004, Pág. 9)

4.2. Fundamentación epistemológica

La ciencia de las ciencias, es como también se le conoce a la epistemología.

“El realismo científico no sólo puede ser cuestionado desde posiciones relativistas, como las de los que creen en la inconmensurabilidad irremediable de las teorías científicas y niegan en consecuencia que la ciencia busque la verdad objetiva. Dicho más claramente, el realismo científico en su versión de realismo epistemológico resulta minado si la verdad deja de ser considerada como una propiedad que los enunciados (o las teorías) poseen en función de la relación que guarden con el mundo. (Diéguez, 1998, Pág. 1)

El realismo científico debe tener características que permitan convencernos que las teorías son verdaderas, la epistemología de las ciencias sociales debe caracterizarse por acercarnos a la realidad que queremos conocer, no importa el tiempo que nos lleve, no importa los esfuerzos ni los presupuestos, la epistemología de las ciencias sociales, está en la capacidad de guiarnos al camino del conocimiento científico. Diéguez (1998) afirma:

“Así como la Teoría de la Relatividad no ha acabado con las reflexiones filosóficas acerca del espacio y el tiempo, sino que, por el contrario, las ha avivado notablemente, es de esperar que la adopción del naturalismo epistemológico suscite problemas filosóficos nuevos y enfoques complementarios de muchos de los viejos problemas”. (P. 17)

4.3. Fundamentación psicológica

Psicología, es el estudio de la consciencia. Por estos tiempos, los estudios de 'inteligencia emocional' han revolucionado el entendimiento del comportamiento humano, el termino calidad de servicios está tan manoseada, que parece poesía abstracta exponerla en eventos académicos, sin embargo, aprender a gestionar el cambio no es tarea fácil ni en las empresas privadas ni en las instituciones del Estado. Goleman (2000) afirma:

“La idea de costo-efectividad de la inteligencia emocional es relativamente nueva para las empresas, algo que algunos gerentes puede resultarles difícil de aceptar. Un estudio de 250 ejecutivos demostró que la mayoría sentía que su trabajo les exigía que aplicaran 'su cabeza, pero no su corazón'. Muchos dijeron que temían que sentir empatía o compasión por aquellos con quienes trabajaban los colocarían en conflicto con sus metas organizativas. Ese estudio se llevó a cabo en los años setenta, cuando el entorno de las empresas era muy distinto. En mi opinión, esas actitudes son anticuadas y son un lujo de tiempos pasados; una nueva realidad competitiva está dando un enorme valor a la inteligencia emocional en el lugar de trabajo y en el mercado”. (P. 149)

4.4. Fundamentación sociológica

La sociología pertenece a las ciencias sociales, al igual que la antropología, la economía, la psicología. La antropología social, es la unión de la antropología y la sociología, y sus estudios van dirigidos al estudio de la estructura social y la cultura, Gelles y Levine (1995) afirman:

“La sociología tiene efectos directos e indirectos en el entendimiento público. Cada año más de un millón de estudiantes universitarios toman cursos de sociología. Encargados de política social contratan sociólogos como asesores y usan los descubrimientos sociológicos para moldear políticas públicas en problemas como el delito, delincuencia, reforma a la asistencia social, embarazos de adolescentes y violencia familiar”. (P.15)

4.5. Fundamentación histórica

La historia peruana existe, y estamos obligados a revisarla para evitar cometer errores del pasado que trunquen los sueños nuestros y de la gente que vivirá más que nosotros. Existe una historia de las empresas privadas en el Perú, como también existe una riquísima historia de la administración pública en el Perú, que de acuerdo a tiempos, desarrollos y la vitalidad de los peruanos, crecieron y murieron los modelos de desarrollo organizacional. Hace cien años las cosas en el Perú fueron diferentes, esa generación ya no están, ahora son otras generaciones que han tomado la gerencia de las organizaciones públicas y privadas en el Perú, el Estado no es el Estado de antaño, el Perú es otro. Morote (2004) afirma:

“En el Perú se cree que nuestros millonarios son más ricos que el rey Creso, pero en realidad los ricos peruanos son pobres comparados con la fortuna de los miles y miles de gente realmente rica en varias partes del mundo, y no hablo de los países industrializados-para no exagerar con Bill Gates, Botín o Rothschild-hablo de los ricos en el mundo que está en vías de desarrollo. Los peruanos ricos no alcanzaron nunca esas alturas por falta de talento y exceso de pereza. Fueron una sarta de flojos ignorantes. Hablaban varios idiomas sólo para decir las mismas

estupideces en diferentes lenguas. Los ricos que quedaron en el Perú, y lamento desilusionar a mis queridos e indocumentados camaradas, son millonarietes de zarzuela. No tienen los recursos para formar nada. ¿De quién hablan?, ¿de Romero? Por favor, qué será para un país de 27 millones de habitantes tener un hombre que posea 100 o 200 millones de dólares, si es que los tiene. ¿Los Wiese?, no me hagan reír, ya desaparecieron. Ningún peruano aparece en listas de personas ricas en el mundo”. (P. 80)

V. Pilares

Las persona dentro y fuera de los grupos sociales, ha sido objeto de estudio. Desde hace mucho tiempo, se ha estudiado para responder preguntas como: De dónde venimos, a dónde vamos, por qué hacemos las cosas con responsabilidad, mientras otros lo hacen desganadamente, por qué nos quejamos que nos maltratan dentro del Estado, y no somos capaces de renunciar, y seguir nuestros sueños. Cómo me doy cuenta, que me doy cuenta. Por qué cuando tomo decisiones buenas o malas, después termino arrepintiéndome de ellas. Este siglo es considerada la década del cerebro y, cómo funciona.

- 5.1. **La gestión de la formación**, son de necesidad para la sociedad y la cultura, nos hace más humanos, con más habilidades individuales, y ‘educa’ nuestra conducta primitiva y animal. Para Dewey existe un tipo de creencia de formación que criticaba: el aprendizaje como preparación, adiestramiento, formación, para él (John Dewey) la educación es reconstrucción de la experiencia. Makarenko cuando planteaba que la enseñanza escolar debe estar acompañada de tareas productivas. ¿Cambiar las conciencias o cambiar la realidad?

El interés por la gestión de la formación de los trabajadores de la UNTRM, convertirá a sus Recursos Humanos, en servidores públicos con alta productividad, que es lo que comúnmente falla en la administración del Estado, y que la ciudadanía se queja siempre. La productividad permitirá, logros, rendimientos y resultados, en documentación, casos, procesos administrativos, calidad educativa, mantenimiento y renovación de bienes y equipos.

- 5.2. La gestión del comportamiento,** la experiencia demuestra que sí, pero que no basta con enunciarla y dejar que se construya sola, sino, que esta necesita voluntad y tiempo para que materialice. El nuevo modo de producción global, nos presenta un mundo en rápido cambio, todo se acelera, todo es diferente. Pero como reaccionamos ante estos cambios, en cuanto tiempo nos adaptamos, que sistemas de enseñanza-aprendizajes debemos tomar para asimilar los cambios.

Las transformaciones pueden ser investigadas desde diversas ópticas: cambios profundos de la personalidad, de la forma de pensar, de hacer las cosas, hábitos y costumbres, cambiar comportamientos individuales y grupales, no es cosa fácil, pero, sí es posible su cambio: Impuntualidad, desconocimiento de las normas, poca productividad, uso irresponsable del material de escritorio, comunicación inadecuada, chismes, quejas, rajos y peleas.

Daniel Goleman, el creador de la teoría; Inteligencia Emocional, llama “conciencia de uno mismo”, en el sentido de una atención progresiva a los propios estados internos. ¿Por qué llegamos tarde a laborar en la UNTRM?, quiénes son, que buscan transmitir con este hábito que perjudica su salario y su buena reputación. Por qué la mala costumbre

de traer su desayuno a la institución pública, qué se imagina el servidor público que es su centro de trabajo. La gestión del comportamiento dentro de la UNTRM debería permitirnos crear confianza no solo para romper la rigidez de la comunicación e información, sino también para alcanzar la confianza de la consciencia de sí mismo, y corregir lo que para otros, es un mal ejemplo.

- 5.3. La gestión de la comunicación,** los miembros de la Alta Dirección debe tener muy en cuenta la comunicación no solo con su personal de confianza, sino también con los trabajadores de la institución pública, tienen que comunicarse de manera efectiva con sus empleados. El líder es observado detenidamente, su comportamiento, actitudes y personalidad, y tal como enseña Daniel Goleman, también ellos, deberían tener presente, “la consciencia de sí mismo”.

La gestión de la comunicación dentro de la UNTRM, debería construir un tipo de entendimiento, que saque nuestras máscaras y nuestra vieja cultura organizacional, que no permite mejorar procedimientos, sistemas administrativos y rendimientos de los servidores públicos.

- 5.4. La gestión de la información,**

Cuando Daniel Goleman nos dice que existen personas que sufren de trastornos alexitímicos (nada empáticos) nos preguntamos cuantos trabajadores de la UNTRM, tienen este trastorno de la personalidad.

Brindar información verídica y oportuna, para mejorar los sistemas administrativos y productivos en las organizaciones, es vital, pero para eso necesitamos que los líderes tengan esa capacidad – la habilidad de saber lo que siente otro- La información, para Emilio Ronco y Eduard Lladó, es un termómetro que mide un proceso de gestión

del cambio llevado a cabo por el agente del cambio en la organización, precisa de una serie de características generales como:

- La justa, no se puede informar en exceso, ni tampoco dejar a parte de la organización sin información.
- Óptima, en el momento preciso. No podemos informar a destiempo.
- Sencilla, adecuada al lenguaje de cada nivel, no podemos informar de la misma manera al consejo de administración que a un conjunto de empleados.
- Completa, no podemos informar a medias, ha de ser útil.
- Coherente, es muy importante no caer en la contradicción.
- Estructurada, al igual que la comunicación, debe ser idónea para cada nivel de la organización.

Buscamos motivar a los trabajadores de la UNTRM, para dar calidad de servicios a los usuarios del Estado.

VI. Principios

- 6.1. Calidad.-** El nuevo modo de producción, la globalización, sigue promoviendo cambios organizacionales, las organizaciones también cuentan con una personalidad, esta es su estructura y cultura organizacional, existen tipos de estructuras y tipos de cultura organizacional, las organizaciones del siglo XXI deben ser de calidad, y para ello existe el desafío que en tareas productivas desarrollaremos talento humano de sus trabajadores, no es tarea fácil, pero en un mundo competitivo, donde se exige calidad de servicios y bienes materiales, de

conflictos sociales, de retos a cumplir, debemos mejorar las habilidades, conocimientos y praxis de su personal. Para David Fischman, las personas en la empresa actúan sin ser conscientes de cómo sus actos afectan la cultura.

Para mejorar el Clima Organizacional de la UNTRM, necesitamos construir el principio de calidad, pero calidad de servicios internos y externos (a los usuarios)

6.2. Cooperación.- El liderazgo es un estilo de comportamiento individual y social, que busca infundir confianza a los seguidores a alcanzar objetivos y metas organizacionales, la cooperación no solo se da a nivel de empleados del mismo nivel, la cooperación debe darse también entre los líderes y los servidores públicos universitarios, frente a quienes desconocen liderazgo y poder, yo creo que no debemos desconocer la influencia del poder, no como una forma de promover desigualdad y marginalidad, sino como un instrumento para avanzar, para mejorar, pero no basta con ordenar, necesitamos un líder que persuada a sus seguidores con el hagámoslo, sí podemos, si valemos, si nos respetaran, si nos quieren, tenemos que estar seguro que lo podemos hacer, en eso se distingue el líder del pusilánime, del que mira con miedo los retos y desafíos de mejorar las coas. El nuevo modo de producción, la globalización, exigen que les demos valor público no solo a los gerentes, sino también a los subordinados.

La cooperación no es una cosa fácil, muchos hablan de cooperar y tipos de cooperación, y pensamos que un seminario nos convertirá en cooperadores responsables, sin embargo, no es así, la cooperación responsable es mucho más que discurso, que verbo, son desarrollar habilidades y actitudes, y esta se adquiere practicándola.

6.3. Empatía.- No todos los días estamos con pre- disponibilidad de sonreír, de hacer bien las cosas en nuestro centro laboral, los líderes y servidores públicos que no tomen en cuenta ello, se equivocaran siempre; por ello es vital entender las necesidades humanas, para conocer nuestras debilidades como personas y servidores públicos. Existe el dicho, que no existe personas solo fuertes o solo débiles, todos tenemos una parte débil y otra parte fuerte. Las necesidades fisiológicas del alimento son instintiva. La necesidad de seguridad, abrigo y protección, necesito que se renueve mi contrato laboral para poder asegurar la manutención de mi familia. Necesidades de reconocimiento, todos queremos ser parte de la foto o que nos coloquen en la vitrina, buscamos que nos recomienden, que nos digan que somos buenos haciendo lo que sabemos hacer. Necesidades de realización, es cuando promovemos los desarrollos de nuestras capacidades, habilidades, potencialidades para ser cada día mejores.

6.4. Sostenibilidad.- Antonio Vives, en su estudio, La responsabilidad social en las empresas de América Latina, señala que asistimos a una nueva etapa en el desarrollo de la humanidad en la que se da una nueva manera de concebir y procesar el conocimiento que, además, tiene repercusiones fundamentales en el mundo de la producción y el trabajo. En otras palabras, para producir, la organización depende cada vez más del conocimiento y el saber de los trabajadores.

Necesitamos un tipo de Clima Organizacional donde se incida en la sostenibilidad de buenos hábitos y costumbres, para mejorar la imagen y la producción en la UNTRM, se ha avanzado mucho en inversión en infraestructura, laboratorios, institutos de investigaciones, capacitación por competencias educativas e imagen pública, sumado a este esfuerzo, sería

vital, trabajar en construir una nueva cultura organizacional con un Clima Organizacional óptimo y postmoderno. El año 2,017 será considerado el; “Año del Buen Servicio al Ciudadano”, es una meta que todo estamos de acuerdo que se promueva desde el Estado, muchos sonríen al saber que este año lleva el mencionado nombre, otros creen que es demagógico, por ser un imposible, sin embargo para los gestores públicos es un tremendo desafío que vale la pena trabajarla.

VII.- Características del modelo

Como puede observarse, el Modelo de cultura institucional basado en la gestión del cambio, está conformado por Gestión del Cambio: el cambio dentro de una organización está referido a la capacidad de adaptación a las diferentes transformaciones que se producen tanto a nivel interno como externo.

Sin embargo, todo cambio, genera resistencia tanto en las personas como en la dinámica de la organización. Por lo que en atención a esto, ese cambio requiere: a) determinar la necesidad del cambio; b) Diseñar el cambio; y c) Planificar la implementación del cambio.

Necesitamos trabajar en necesidades de los usuarios insatisfechos que deben ser corregidos para alcanzar la **visión institucional**: La UNTRM al 2021 será líder en investigación científica, tecnológica y en formación académica, con responsabilidad social, y reconocida a nivel nacional e internacional.

Y, **la misión institucional**: Formar profesionales para generar conocimiento científico y tecnológico de calidad, para viabilizar

el desarrollo sustentable de la región Amazonas, el Perú y el mundo.

Incidir en los trabajadores para que estos se convenzan que deben cambiar el rostro de la administración pública regional. La comunicación, información, formación y comportamiento, como pilares de la propuesta de modelo, para evitar conflictos dentro de la organización. Con estos pilares, buscamos promover principios muy interiorizados en los Trabajadores de la UNTRM: entendimiento, motivación, productividad y confianza, todo, con el afán único de mejorar el clima organizacional, para construir un nuevo tipo de cultura organizacional, donde demostremos actitudes de cooperación, calidad de servicio, empatía y sostenibilidad.

Todos los trabajadores son potencialmente creativos, en mayor o menor medida; se necesitan, que los ejecutivos, manejen la posibilidad de enfrentar los distintos obstáculos que limitan la creatividad o las habilidades de los trabajadores. Superemos los obstáculos: una actitud cerrada y negada a todo cambio; la creencia de que solo existe una manera de hacer las cosas. Podemos considerar dentro de esta estructura: la gestión de la formación, como una posibilidad de sustentar y generar cambios en la organización a través de la experiencia.

A tal efecto y siguiendo con la estructura de la propuesta, se hace referencias a la gestión del comportamiento, el comportamiento es la capacidad de actuar; tiene su base en la formación, para lo cual se requiere de la adquisición de habilidades, actitudes y competencias. De igual manera los pilares (comunicación, información, formación y comportamiento), enfatizan la importancia para compartir una imagen del futuro. Además, se requiere del trabajo en equipos

o grupos donde predomine la capacidad de dialogo. Con gestión de la comunicación, se logrará entendimiento, entre

Como puede observarse, el objetivo es la mejora del clima organizacional, y la creación de un modelo de trabajador que valore la cooperación, la calidad, la sostenibilidad y la empatía, con la cooperación encontraremos un trabajador que se comunique, que se informe, que pueda enseñar y pueda aprender al mismo tiempo y que su comportamiento contagie, parece insignificante, pero este tipo de actitudes cambia nuestra imagen y la imagen de la organización.

Los pilares deben permitirnos visualizar: entendimiento, motivación, productividad y confianza dentro de las relaciones de los trabajadores de la UNTRM. Debe cumplir con el proceso de evaluación, que permite valorar actitudes, rendimiento y comportamiento del personal, en el desempeño de su cargo; de esta misma forma, debe comunicar a este personal el modo en que se está desempeñando en su trabajo, para buscar las mejoras necesarias. También la organización debe implementar el Control, como una manera de regular y hacer seguimiento y evaluar todo aquello que se planeó, a efectos de corregir anomalías; revisar que las actividades se están cumpliendo tal cual fueron planificadas.

Finalmente, con la presentación de esta propuesta, hemos dado cumplimiento al objetivo general de este estudio, y debemos dar soluciones a la problemática planteada:

- **Sistémico:** Integra diferentes niveles que se interrelacionan entre sí, tal que si alguno de ellos faltara, entonces no se podría dar una correspondencia entre ellos mismos, porque constituye la relación de los componentes del todo.

- **Holístico:** Constituye un conjunto pleno de condiciones, influencias o escenarios, del asunto y de sus perspectivas, comprendiendo el todo.
- **Dinámico:** La adaptabilidad de los elementos que componen el modelo son constantes, tienen armonía y son acordes con los cambios del entorno, de tal manera que si se varía uno de sus componentes, los demás deben sincronizarse rápidamente con dichos cambios.
- **Multinivel:** Evidenciándose dos niveles de gestión: Estratégico y operativo
- **Flexible:** Tiene la capacidad permanente de adaptación.
- **Sostenible en el tiempo:** Los elementos y las relaciones del modelo deben ser estables y permanentes en el tiempo de modo tal que pese a los cambios del entorno, sólo se realicen pequeñas modificaciones.

VIII. Tabla 13. Contenidos

| N° | Actividad | Estrategias a desarrollar | Recursos y materiales | Responsables | Instrumentos |
|----|---|---|---|--|-------------------|
| 1 | Diagnosticar modelo de Cultura Institucional basado en gestión del cambio para mejorar clima organizacional en Trabajadores de UNTRM-Amazonas-2016. | Aplicación de instrumento Escala De Clima Organizacional. | Lápices. Borrador. | Investigador. | Lista de control. |
| 2 | Buscar concertar con las instituciones como Universidades, gobierno regional y colegios profesionales para buscar financiar con recurso humano y monetario para la implementación del modelo. | Formación de equipos de trabajo. | Recursos humanos Lugar de reunión Sillas, Micrófonos Baterías | Investigador Representantes de las entidades públicas y privadas. | Actas de reunión. |

| | | | | | | |
|---|---|--|--|----|--|-------------------|
| 3 | Reunión con dirigentes del Comité Sindical de la UNTRM y representantes del gobierno universitario. | Focus group. | Recursos humanos Lugar reunión Sillas, Micrófonos Baterías | de | Investigador Representantes de las organizaciones civiles. | Actas de reunión. |
| 4 | Consensuar con organizaciones públicas - privadas que ejerzan en la comunidad responsabilidad social. | Formación de equipos de trabajo. | Recursos humanos Lugar reunión Sillas, Micrófonos Baterías | de | Investigador Representantes de las entidades públicas- privadas. | Actas de reunión. |
| 5 | Coordinar con instituciones académicas del distrito de Chachapoyas para la elaboración del Plan de Capacitación dirigida a Trabajadores de Universidades. | Formación de equipos de trabajo. | Recursos humanos Lugar reunión Sillas, Micrófonos Baterías | de | Investigador Representantes de las entidades públicas- privadas. | Actas de reunión. |
| 6 | Presentación del Plan de Capacitación a Universidades públicas y privadas. | Formación de equipos de trabajo. | Recursos humanos Lugar reunión Sillas, Micrófonos Baterías | de | Investigador Representantes de las entidades públicas- privadas. | Actas de reunión. |
| 7 | Capacitación a Trabajadores de Universidades sobre : "Cómo mejorar el Clima Organizacional." | Charlas. | Recursos humanos Lugar reunión Sillas, Micrófonos | de | Investigador Representantes de las entidades públicas- privadas. | Actas de reunión. |
| 8 | Formación de Área de mejora de Clima Organizacional en Universidades públicas y privadas. | Charlas. Demostraciones. Redemostraciones. | Recursos humanos Lugar reunión Sillas, Micrófonos | de | Investigador Representantes de las entidades públicas- privadas. | Actas de reunión. |
| 9 | Coordinación con SUNEDU- Ministerio de Educación, para mejora de Clima Organizacional en Universidades. | Formación de equipos de trabajo. | Recursos humanos Lugar reunión Sillas, Micrófonos Baterías | de | Investigador Representantes de SUNEDU. | Actas de reunión. |

| | | | | | |
|----|--|--|---|--|-------------------|
| 10 | Formación de Trabajadores capacitadores llamados Agentes de Cambio en temas de: <input type="checkbox"/> Gestión del Comportamiento. <input type="checkbox"/> Gestión de la Comunicación. | Formación de Trabajadores capacitadores. | Recursos humanos Lugar de reunión Sillas, Micrófonos | Investigador Promotores llamados, Agentes de Cambio. | Actas de reunión. |
|----|--|--|---|--|-------------------|

IX. EVALUACIÓN

La propuesta de modelo será evaluado a través de una escala valorativa cada dos años. La escala valorativa será una lista de cotejos que contendrá indicadores que evaluarán el cumplimiento de actividades y objetivos propuestos en el plan.

Para esta investigación la propuesta de modelo, no será aplicado, por los tiempos que representa el desarrollo de actividades planificadas en un periodo de tiempo de dos años.

X. VIGENCIA DEL MODELO

En estos tiempos tiene total vigencia la propuesta de modelo cultura institucional basada en la gestión del cambio para mejorar clima organizacional en trabajadores de las universidades públicas y privadas, cuánto costará y que logros obtendremos, (costo-beneficio), es de gran beneficio. La aplicación de esta propuesta tiene por finalidad fomentar la gestión del cambio de los trabajadores dentro de la institución, para convertir la organización, en una organización eficaz.

Los trabajadores de la UNTRM, están a la expectativa de la mejora organizacional, y desean participar en la aplicación de la propuesta, y uno de los objetivos organizacionales, es la participación de la Alta Dirección, Directores, Subdirectores, Docentes, Administrativos y Personal de vigilancia y limpieza, es decir todos, para generar actitudes positivas y favorables hacia el desarrollo organizacional.

XI. RETOS DE EXIGENCIA DEL MODELO

Los retos del modelo son:

- Hacer cumplir la **visión institucional** Y, **la misión institucional**.
- Mejora del clima organizacional, y la creación de un modelo de trabajador que valore la cooperación, la calidad, la sostenibilidad y la empatía, con la cooperación encontraremos un trabajador que se comunique, que se informe, que pueda enseñar y pueda aprender al mismo tiempo y que su comportamiento contagie, parece insignificante, pero este tipo de actitudes cambia nuestra imagen y la imagen de la organización.
- La UNTRM debe cumplir con el proceso de evaluación; de esta misma forma, debe comunicar al personal, el modo de desempeño en su trabajo, para buscar las mejoras necesarias.
- La organización debe implementar el control, como una manera de regular y hacer seguimiento, y evaluar todo aquello que se planificó, a efectos de corregir anomalías; revisar que las actividades se están cumpliendo tal como fueron planificadas.

Conclusiones y sugerencias.

Conclusiones

Objetivo específico 01: Identificar el estado del clima organizacional en general, según dimensiones: comunicación y conflicto, estructura, identidad, liderazgo, motivación, recompensa, toma de decisiones y remuneraciones en trabajadores UNTRM.

En la investigación se concluye que el clima organizacional de UNTRM, en general tiene un diagnóstico poco favorable (58.8%) por mejorar. Así también para sus dimensiones se concluye:

- La dimensión comunicación y conflicto de la UNTRM, tiene un diagnóstico poco favorable (50.4%) con una prioridad 4 para mejorar el clima organizacional de la UNTRM.
- La dimensión estructura de la UNTRM, tiene un diagnóstico poco favorable (45.4%) con una prioridad 5 para mejorar el clima organizacional de la UNTRM.
- La dimensión identidad de la UNTRM, tiene un diagnóstico poco favorable (46.2%) con una prioridad 2 para mejorar el clima organizacional de la UNTRM.
- La dimensión liderazgo de la UNTRM, tiene un diagnóstico poco favorable (41.2%) con una prioridad 8 para mejorar el clima organizacional de la UNTRM.
- La dimensión motivación de la UNTRM, tienen un diagnóstico poco favorable (47.9%) con una prioridad 7 para mejorar el clima organizacional de la UNTRM.

- La dimensión recompensa de la UNTRM, tiene un diagnostico poco favorable (48.7%) con una prioridad 6 para mejorar el clima organizacional de la UNTRM.
- La dimensión toma de decisiones de la UNTRM, tiene un diagnostico poco favorable (53.8%) con una prioridad 3 para mejorar el clima organizacional de la UNTRM.
- La dimensión remuneraciones de la UNTRM, tiene un diagnostico poco favorable (7.6%) con una prioridad 1 para mejorar el clima organizacional de la UNTRM.
- **Al Objetivo Específico 2: Revisar fundamentos teóricos para el diseño de modelo cultura institucional basada en gestión del cambio para mejorar clima organizacional en trabajadores de UNTRM.**

En base al estudio de datos recolectados, se han identificado las siguientes teorías que sustentan la propuesta del modelo de gestión de cambio:

- a) La gestión del cambio es una disciplina administrativa rigurosa basada en la escuela de la conducta humana.
 - b) La gestión del cambio, ayuda a mejorar comunicación, información, formación, y gestión del comportamiento, para motivar a mejorar compromisos y lograr resultados.
 - c) La gestión del cambio, debería entenderse como que cambiar conlleva ordenar. Aprender conlleva reaprender lo aprendido. O sea, aprender a aprender. Es decir, a cambiar lo ordenado. En fin: a desordenar lo ya cambiado.
- **Al Objetivo Específico 3: Diseñar el modelo cultura institucional basada en gestión del cambio para mejorar clima organizacional en trabajadores de UNTRM.**

Al finalizar la investigación se diseñó una propuesta de Modelo de Cultura Institucional basada en Gestión del Cambio para mejorar Clima Organizacional en trabajadores de la UNTRM, siendo su principal característica la aplicación de la gestión del cambio en las dimensiones la comunicación, la información, la formación y la gestión del comportamiento; teniendo en cuenta la misión, visión y principios de la institución, la determinación de la relación entre objetivos, la definición de indicadores por objetivo, la determinación de responsables, iniciativas e indicadores.

- **Al Objetivo Específico 4: Validar el modelo cultura institucional basada en gestión del cambio para mejorar clima organizacional en trabajadores de la UNTRM.**

Luego de desarrollar la validación de la Propuesta de Modelo Cultura Institucional basada en Gestión del Cambio para mejorar Clima Organizacional en Trabajadores de UNTRM, lo realizaron a través del juicio de expertos, concluyéndose, la tenencia de alta probabilidad de éxito, debido a que lo consideran apropiado, y con coherencia en su estructura. Asimismo, se orienta a dar cumplimiento al objetivo de la investigación, considerándose todos los aspectos necesarios para resolver el problema, esto generará, resultados establecidos en la hipótesis. Toda la propuesta es considerada como buena, y cada una de sus partes se considera buena o excelente, teniendo como sugerencia primordial, el otorgamiento de presupuestos para su ejecución.

(Ver anexo – Ficha de validación por juicio de experto)

Sugerencias

Tomando como base a las conclusiones, se plantean las sugerencias siguientes a los Directivos de la UNTRM:

1. Implementar la medición permanente del clima organizacional en la UNTRM, que permita conocer cómo se encuentra, identificando las dimensiones más

vulnerables, lo cual permitirá tomar las acciones oportunas y pertinentes que amerite el diagnóstico realizado.

2. Implementar la Propuesta de modelo cultura institucional basada en la gestión del cambio a los trabajadores de la Universidad, debido a que permitirá mejorar de manera significativa el clima organizacional de la Institución.
3. Implementar plan de monitoreo y supervisión de ejecución de propuesta de mejorar el clima organizacional, de manera tal que exista un ciclo reforzador de la toma de decisiones y mejoras sostenibles.
4. Evaluación progresiva de resultados obtenidos, con la aplicación de la propuesta.

REFERENCIAS.

4.1. Referencias Físicas.

BID. (2012). Buenas Prácticas de Gestión para Resultados en el Desarrollo en Latinoamérica y El Caribe. EE.UU: IDB-MG-135.

Chiavenato, I (2000). Administración de Recursos Humanos. Colombia. McGraw-Hill.

La Torre, A., Didier, T., Ize, A., Lederman, D., Schmukler, S. (2015). América Latina y el ascenso del sur: Nuevas prioridades en un mundo cambiante. EE.UU: Grupo Banco Mundial.

Engaña, R. (2012). Modernización de la Gestión Pública en el Perú. Hacia un Estado al Servicio del Ciudadano. Perú: Presidencia del Consejo de Ministros.

Etzioni. (2010). Organizaciones modernas. México: Fondo de Cultura Económica.

Fischman, D. (2009). Cuando el liderazgo no es suficiente. Desarrolla su inteligencia cultural en la empresa. Perú: Punto y coma editores.

Frías, C. (1995). De la trocha a la marginal. Amazonas: Economía, Urbanización y Tecnología. Perú: ITDG.

Ganoza, C., y Stiglich, A. (2015). El Perú está calato. Perú: Ediciones Planeta.

Temple, I. (2014). Usted S.A. Perú: Gestión 2000.

Levitsky, S. (2012). Modernización de la Gestión Pública en el Perú. Hacia un Estado al Servicio del Ciudadano. Perú: Presidencia del Consejo de Ministros.

Limachi, L. (2010). Zonificación Ecológica y Económica del Departamento de Amazonas. Perú: IIAP.

Molina, R. (2012). Modernización de la Gestión Pública en el Perú. Hacia un Estado al Servicio del Ciudadano. Perú: Presidencia del Consejo de Ministros.

Proulx, D. (2014). Diagnóstico y cambio organizacional: Elementos claves. Perú: ProGobernabilidad.

Ramio, C. (1999). Los problemas de la implantación de la Nueva Gestión Pública en las Administraciones Públicas Latinas: Modelo de Estado y Cultura Institucional. Venezuela: CLAD.

4.2. Referencias Tesis.

Reyes, K. (2013). Influencia motivacional en clima organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Educación-Chachapoyas (tesis de postgrado). Universidad privada César Vallejo, Chiclayo, Perú.

Rodríguez, R. (2009). La Cultura Organizacional un Potencial Activo Estratégico Desde la Perspectiva de la Administración (Tesis de postgrado). Universidad Nacional de Rosario, Argentina.

Makón, M. (2000). El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública nacional (Tesis de postgrado). Universidad Santo Domingo, República Dominicana.

Toala, S. (2014). Diseño de clima organizacional como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional de los

servidores públicos del ilustre municipio de Jipijapa (tesis de postgrado). Universidad privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.

Waissbluth, M. (2008). Gestión del cambio en el sector público (tesis de postgrado). Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile.

4.3. Referencias Electrónicas.

Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.
(2016). www.untrm.edu.pe. Google.com.

ANEXOS

ANEXO 1. - Instrumentos de recolección de datos.

FICHA TECNICA

Cuestionario de Gestión del Cambio para mejorar el Clima Organizacional en la UNTRM.

El cuestionario es anónimo y la información que se recoja será utilizada exclusivamente para fines académicos y recibirá tratamiento confidencial. Antes de empezar con el cuestionario, por favor marque con una X en las celdas correspondientes de la siguiente tabla en relación a usted mismo:

| Sexo | Docentes | Personal administrativo | Condición laboral |
|-------|----------|-------------------------|-------------------|
| F () | | | Nombrado () |
| M () | | | Contratado () |

Validación de los instrumentos.

FIDEL ERNESTO CRISANTO GÓMEZ.

FORMA DE APLICACIÓN:

La técnica que se utilizó para medir el clima organizacional fue la aplicación del instrumento adaptado del documento técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional de la Dirección de Salud de las personas de la Dirección de Calidad en Salud. Lima, Perú del año 2009. El cual fue de 20 ítems y se aplicó a la muestra de trabajadores de la UNTRM. La validez y confiabilidad del instrumento de recolección de datos la dieron los expertos.

AUTOR: Adaptado por Fidel Ernesto Crisanto Gómez.

NÚMERO DE ÍTEMS: 20

TIEMPO: El tiempo de aplicación esta entre 15 y 30 minutos aproximadamente

OBJETIVO: Medir el nivel de percepción global del Clima Organizacional y sus 8 dimensiones.

ÁREAS O DIMENSIONES:

- Comunicación y conflicto: ítems: 1,2
- Estructura: ítems: 3,4,5,
- Identidad: ítems: 6,7
- Liderazgo: ítems: 8,9,10
- Motivación: ítems: 11,12,13
- Recompensa: ítems: 4,15,16
- Toma de decisiones : ítems: 17,18
- Remuneraciones: ítems: 19,20

SIGNIFICACIÓN: Nivel de percepción global del Clima Organizacional.

INFORME DE OPINION DE EXPERTOS

INFORME OPINION DE EXPERTOS: INSTRUMENTO (PRE Y POST- TEST)

| I. DATOS DEL PROFESIONAL EXPERTO | |
|---|--|
| (Completa el experto) | |
| Nombres y apellidos | <i>Bertila Hernández Fernández</i> |
| Profesión (es) | <i>Licenciada en Educación</i> |
| Grado (os) académico (s) | <i>Doctora en Educación</i> |
| Institución (es) donde labora | <i>UGEL - Chiclayo</i> |
| Cargo que desempeña | <i>Especialista en Educación</i> |
| ii. DATOS RELACIONADOS AL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN | |
| (Completa el investigador/ a) | |
| Título de la Investigación | "Propuesta de modelo cultura institucional basado en gestión del cambio para mejorar clima organizacional en trabajadores de Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza -2016." |
| Autor | FIDEL ERNESTO CRISANTO GÓMEZ |
| Denominación del Instrumento a validar | Aplicación del instrumento adaptado del documento técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional de la Dirección de Salud de las personas de la Dirección de Calidad en Salud. Lima, Perú del año 2009. |

iii. CRITERIOS DE EVALUACIÓN (Completa el experto)

| Criterios | Indicadores | Condición | | |
|------------------------|--|-----------|---------|------------|
| | | BUENO | REGULAR | DEFICIENTE |
| CLARIDAD | Los ítems están formulados con lenguaje apropiado. | ✓ | | |
| OBJETIVIDAD | Está expresado en indicadores precisos y claros. | ✓ | | |
| ACTUALIDAD | Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología. | ✓ | | |
| ORGANIZACIÓN | Presentan los ítems una organización Lógica. | ✓ | | |
| PERTINENCIA | Los ítems corresponden a las dimensiones que se evaluarán. | ✓ | | |
| INTENCIONALIDAD | Adecuado para evaluar la productividad de los trabajadores. | ✓ | | |
| CONSISTENCIA | Basado en aspectos teórico –Científicos. | ✓ | | |
| COHERENCIA | Hay relación entre Dimensiones e indicadores. | ✓ | | |
| METODOLOGÍA | El Instrumento responde al propósito o de la investigación (En relación a la variable dependiente) | ✓ | | |

IV. VALORACIÓN- OPINIÓN DE APLICABILIDAD (Completa el experto)

(...X...) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

(.....) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

V. SUGERENCIAS (Completa el experto)

*Superado las dificultades de redacción, ya puede
aplicar el instrumento*

Chachapoyas, 30 de Agosto del 2016

Epimendez

Firma del Profesional Experto

N° de DNI *16526129*

N° De teléfono *990219547*

INFORME OPINION DE EXPERTOS: INSTRUMENTO (PRE Y POST- TEST)

| i.. DATOS DEL PROFESIONAL EXPERTO | |
|---|--|
| (Completa el experto) | |
| Nombres y apellidos | MARINA CAJAN Villanueva |
| Profesión (es) | Lic. en Enfermería |
| Grado (os) académico (s) | Mg. en Gestión de los Servicios de Salud. Doctora en Ciencias Gestión de la Salud. Dra. Ciencias de la Educación |
| Institución (es) donde labora | Universidad César Vallejo Arequipa |
| Cargo que desempeña | Docente Escuela Post. Grado |
| ii. DATOS RELACIONADOS AL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN | |
| (Completa el investigador/ a) | |
| Título de la Investigación | "Propuesta de modelo cultura institucional basado en gestión del cambio para mejorar clima organizacional en trabajadores de Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza -2016." |
| Autor | FIDEL ERNESTO CRISANTO GÓMEZ |
| Denominación del Instrumento a validar | Aplicación del instrumento adaptado del documento técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional de la Dirección de Salud de las personas de la Dirección de Calidad en Salud. Lima, Perú del año 2009. |

iii. CRITERIOS DE EVALUACIÓN (Completa el experto)

| Criterios | Indicadores | Condición | | |
|------------------------|--|-----------|---------|------------|
| | | BUENO | REGULAR | DEFICIENTE |
| CLARIDAD | Los ítems están formulados con lenguaje apropiado. | / | | |
| OBJETIVIDAD | Está expresado en indicadores precisos y claros. | / | | |
| ACTUALIDAD | Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología. | / | | |
| ORGANIZACIÓN | Presentan los ítems una organización Lógica. | / | | |
| PERTINENCIA | Los ítems corresponden a las dimensiones que se evaluarán. | / | | |
| INTENCIONALIDAD | Adecuado para evaluar la productividad de los trabajadores. | / | | |
| CONSISTENCIA | Basado en aspectos teórico –Científicos. | / | | |
| COHERENCIA | Hay relación entre Dimensiones e indicadores. | / | | |
| METODOLOGÍA | El Instrumento responde al propósito o de la investigación (En relación a la variable dependiente) | / | | |

IV. VALORACIÓN- OPINIÓN DE APLICABILIDAD (Completa el experto)

(.....) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

(.....) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

V. SUGERENCIAS (Completa el experto)

Correo.

Chachapoyas, 30 de Agosto del 2016

Alfonso Rojas

Firma del Profesional Experto

N° de DNI. *16419378*

N° De teléfono. *#996035257*

INFORME OPINION DE EXPERTOS: INSTRUMENTO (PRE Y POST- TEST)

| i.. DATOS DEL PROFESIONAL EXPERTO | |
|---|--|
| (Completa el experto) | |
| Nombres y apellidos | <i>Mercedes Gallaos Flarcón</i> |
| Profesión (es) | <i>Docente</i> |
| Grado (os) académico (s) | <i>Dr.</i> |
| Institución (es) donde labora | <i>U C.V.</i> |
| Cargo que desempeña | <i>Dirección F.PG.</i> |
| ii. DATOS RELACIONADOS AL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN | |
| (Completa el investigador/ a) | |
| Título de la Investigación | "Propuesta de modelo cultura institucional basado en gestión del cambio para mejorar clima organizacional en trabajadores de Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza -2016." |
| Autor | FIDEL ERNESTO CRISANTO GÓMEZ |
| Denominación del Instrumento a validar | Aplicación del instrumento adaptado del documento técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional de la Dirección de Salud de las personas de la Dirección de Calidad en Salud. Lima, Perú del año 2009. |

iii. CRITERIOS DE EVALUACIÓN (Completa el experto)

| Criterios | Indicadores | Condición | | |
|------------------------|--|-----------|---------|------------|
| | | BUENO | REGULAR | DEFICIENTE |
| CLARIDAD | Los ítems están formulados con lenguaje apropiado. | / | | |
| OBJETIVIDAD | Está expresado en indicadores precisos y claros. | / | | |
| ACTUALIDAD | Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología. | / | | |
| ORGANIZACIÓN | Presentan los ítems una organización Lógica. | / | | |
| PERTINENCIA | Los ítems corresponden a las dimensiones que se evaluarán. | / | | |
| INTENCIONALIDAD | Adecuado para evaluar la productividad de los trabajadores. | / | | |
| CONSISTENCIA | Basado en aspectos teórico –Científicos. | / | | |
| COHERENCIA | Hay relación entre Dimensiones e indicadores. | / | | |
| METODOLOGÍA | El Instrumento responde al propósito o de la investigación (En relación a la variable dependiente) | / | | |

IV. VALORACIÓN- OPINIÓN DE APLICABILIDAD (Completa el experto)

(.....) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

(.....) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

V. SUGERENCIAS (Completa el experto)

.....
.....

Chachapoyas, 30 de Agosto del 2016



Firma del Profesional Experto

N° de DNI. 6480577

N° De teléfono. 978545008

FORMATO PARA LA EVALUACIÓN MEDIANTE LA TÉCNICA DELPHI

FORMATO PARA LA VALIDACIÓN MEDIANTE LA TÉCNICA DELPHI

ENCUESTA PARA LOS EXPERTOS

I. PARTE: DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional:

De acuerdo a la investigación que están realizando los (las) tesis, relacionado con la propuesta de "PROPUESTA DE MODELO CULTURA INSTITUCIONAL BASADO EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO PARA MEJORAR CLIMA ORGANIZACIONAL EN TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA, AMAZONAS- 2016", nos resultará de gran utilidad toda la información que al respecto nos pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicitamos muy amablemente, responda a las siguientes interrogantes:

1. Datos generales del experto encuestado:

- 1.1. Año de experiencia en la labor universitaria *1 Vacío*
- 1.2. Cargos que ha ocupado *Ida Opa Antena Dirección O. S. S. 2015 - 2016*
- 1.3. Escuela *Profesional* o empresa que labora actualmente: *EPS. Ocho de V. control.*
- 1.4. Años de experiencia en como directivo en la educación o empresa *11 años H.A. 42*
- 1.5. Grado académico: *Doctor en Ciencias: Doctor en Educación 197 - G.S.S.*

2. Test de autoevaluación del experto:

- 2.1 Por favor evalúe su nivel de dominio acerca de la esfera la cual se consultará marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo = 1 y dominio máximo = 10)

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |

2.2 Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

| Fuentes de argumentación | Grado de influencia en las fuentes de argumentación | | |
|---|---|-------|------|
| | Alto | Medio | Bajo |
| Análisis teóricos realizados por Ud. | | / | |
| Su propia experiencia | / | | |
| Trabajos de autores nacionales | | / | |
| Trabajos de autores extranjeros | | / | |
| Su conocimiento del estado del problema en su trabajo propio. | | / | |
| Su intuición | | / | |

II. PARTE : EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTOS

| Nombres y apellidos del experto |
|---------------------------------|
| MARIONA CASASO Villanueva |
| |
| |

Se ha elaborado una propuesta de un programa denominado: _____

Por las particularidades de la indicada propuesta es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con el ambiente ecológico, su contenido, estructura y otros aspectos.

Mucho le agradeceremos se sirva otorgar. Según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una X en la columna correspondiente. Las categorías son:

1. Totalmente de acuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Completamente de acuerdo.

Si Ud. Considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, los autores le agradecerían sobremanera.

Gracias por su valiosa colaboración.

2.1. ASPECTOS GENERALES:

| Nº | Aspectos a evaluar | MA | BA | A | PA | I |
|----|--|----|----|---|----|---|
| 1 | Nombre de la propuesta | | | ✓ | | |
| 2 | Representación gráfica de la propuesta | | | ✓ | | |
| 3 | Secciones que comprende | | | ✓ | | |
| 4 | Nombre de estas secciones | | | ✓ | | |
| 5 | Elementos componentes de cada una de sus secciones | | | ✓ | | |
| 6 | Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones | | | ✓ | | |
| 7 | Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio | | | ✓ | | |

2.2. CONTENIDO

| Nº | Aspecto a evaluar | MA | BA | A | PA | I |
|----|--|----|----|---|----|---|
| 1 | Nombre del programa (modelo, plan, etc.) propuesto | | | ✓ | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |
| 4 | | | | | | |
| 5 | | | | | | |
| 6 | | | | | | |
| 7 | | | | | | |
| 8 | | | | | | |
| 9 | | | | | | |
| 10 | | | | | | |
| 11 | | | | | | |
| 12 | | | | | | |

| | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|
| 13 | | | | | |
| 14 | | | | | |
| 15 | | | | | |
| 16 | | | | | |

2.3. VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

| N° | Aspectos a evaluar | MA | BA | A | PA | I |
|----|--|----|----|---|----|---|
| 1 | Pertinencia | | | ✓ | | |
| 2 | Actualidad : La propuesta tiene relación con el conocimiento científico del tema de estudio de investigación | | | ✓ | | |
| 3 | Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de investigación. | | | ✓ | | |
| 4 | El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación | | | ✓ | | |

Lugar y fecha _____

Firma _____

DNI N° 16419326 Teléf.: #996055257

Le agradecemos nuestra gratitud por sus valiosas consideraciones:

Nombres, dirección electrónica de los (las) tesisistas y sus teléfonos correspondientes.

FORMATO PARA LA VALIDACIÓN MEDIANTE LA TÉCNICA DELPHI

ENCUESTA PARA LOS EXPERTOS

I. PARTE: DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional:

De acuerdo a la investigación que están realizando los (las) tesis, relacionado con la propuesta de "PROPUESTA DE MODELO CULTURA INSTITUCIONAL BASADO EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO PARA MEJORAR CLIMA ORGANIZACIONAL EN TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA, AMAZONAS- 2016", nos resultará de gran utilidad toda la información que al respecto nos pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicitamos muy amablemente, responda a las siguientes interrogantes:

1. Datos generales del experto encuestado:

- 1.1. Año de experiencia en la labor universitaria 12
1.2. Cargos que ha ocupado Docente
1.3. Escuela Profesional o empresa que labora actualmente: UNU
1.4. Años de experiencia en como directivo en la educación o empresa 05
1.5. Grado académico: Dr.

2. Test de autoevaluación del experto:

- 2.1 Por favor evalúe su nivel de dominio acerca de la esfera la cual se consultará marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|-------------------------------------|---|----|
| | | | | | | | <input checked="" type="checkbox"/> | | |
| | | | | | | | | | |

2.2 Evalué la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

| Fuentes de argumentación | Grado de influencia en las fuentes de argumentación | | |
|---|---|-------|------|
| | Alto | Medio | Bajo |
| Análisis teóricos realizados por Ud. | / | | |
| Su propia experiencia | / | | |
| Trabajos de autores nacionales | / | | |
| Trabajos de autores extranjeros | / | | |
| Su conocimiento del estado del problema en su trabajo propio. | / | | |
| Su intuición | / | | |

II. PARTE : EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTOS

| Nombres y apellidos del experto | |
|---------------------------------|--|
| | |
| | |
| | |

Se ha elaborado una propuesta de un programa denominado: -----

Por las particularidades de la indicada propuesta es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con el ambiente ecológico, su contenido, estructura y otros aspectos.

Mucho le agradeceremos se sirva otorgar. Según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una **X** en la columna correspondiente. Las categorías son:

1. Totalmente de acuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Completamente de acuerdo.

Si Ud. Considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, los autores le agradecerían sobremanera.

Gracias por su valiosa colaboración.

2.1. ASPECTOS GENERALES:

| N° | Aspectos a evaluar | MA | BA | A | PA | I |
|----|--|----|----|---|----|---|
| 1 | Nombre de la propuesta | / | | | | |
| 2 | Representación gráfica de la propuesta | / | | | | |
| 3 | Secciones que comprende | / | | | | |
| 4 | Nombre de estas secciones | / | | | | |
| 5 | Elementos componentes de cada una de sus secciones | / | | | | |
| 6 | Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones | / | | | | |
| 7 | Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio | / | | | | |

2.2. CONTENIDO

| N° | Aspecto a evaluar | MA | BA | A | PA | I |
|----|--|----|----|---|----|---|
| 1 | Nombre del programa (modelo, plan, etc.) propuesto | / | | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |
| 4 | | | | | | |
| 5 | | | | | | |
| 6 | | | | | | |
| 7 | | | | | | |
| 8 | | | | | | |
| 9 | | | | | | |
| 10 | | | | | | |
| 11 | | | | | | |
| 12 | | | | | | |

| | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|
| 13 | | | | | |
| 14 | | | | | |
| 15 | | | | | |
| 16 | | | | | |

2.3. VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

| Nº | Aspectos a evaluar | MA | BA | A | PA | I |
|----|--|----|----|---|----|---|
| 1 | Pertinencia | / | | | | |
| 2 | Actualidad : La propuesta tiene relación con el conocimiento científico del tema de estudio de investigación | / | | | | |
| 3 | Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de investigación. | / | | | | |
| 4 | El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación | / | | | | |

Lugar y fecha _____

Firma 

DNI N° 6480577 Teléf.: 978845008

Le agradecemos nuestra gratitud por sus valiosas consideraciones:

Nombres, dirección electrónica de los (las) tesistas y sus teléfonos correspondientes.

FORMATO PARA LA VALIDACIÓN MEDIANTE LA TÉCNICA DELPHI

ENCUESTA PARA LOS EXPERTOS

I. PARTE: DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional:

De acuerdo a la investigación que están realizando los (las) tesisistas, relacionado con la propuesta de "PROPUESTA DE MODELO CULTURA INSTITUCIONAL BASADO EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO PARA MEJORAR CLIMA ORGANIZACIONAL EN TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA, AMAZONAS- 2016", nos resultará de gran utilidad toda la información que al respecto nos pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicitamos muy amablemente, responda a las siguientes interrogantes:

1. Datos generales del experto encuestado:

- 1.1. Año de experiencia en la labor universitaria 7 años
1.2. Cargos que ha ocupado Docente
1.3. Escuela Profesional o empresa que labora actualmente: UGEL Chiclayo
1.4. Años de experiencia en como directivo en la educación o empresa 2 años
1.5. Grado académico: Doctora

2. Test de autoevaluación del experto:

- 2.1 Por favor evalúe su nivel de dominio acerca de la esfera la cual se consultará marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

2.2 Evalué la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

| Fuentes de argumentación | Grado de influencia en las fuentes de argumentación | | |
|---|---|-------|------|
| | Alto | Medio | Bajo |
| Análisis teóricos realizados por Ud. | X | | |
| Su propia experiencia | X | | |
| Trabajos de autores nacionales | X | | |
| Trabajos de autores extranjeros | X | | |
| Su conocimiento del estado del problema en su trabajo propio. | X | | |
| Su intuición | X | | |

II. PARTE : EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTOS

| Nombres y apellidos del experto | |
|---------------------------------|---------------------------------|
| | <i>Patricia Rocío Fernández</i> |
| | |
| | |

Se ha elaborado una propuesta de un programa denominado: _____

Por las particularidades de la indicada propuesta es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con el ambiente ecológico, su contenido, estructura y otros aspectos.

Mucho le agradeceremos se sirva otorgar. Según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una X en la columna correspondiente. Las categorías son:

1. Totalmente de acuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Completamente de acuerdo.

Si Ud. Considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, los autores le agradecerían sobremanera.

Gracias por su valiosa colaboración.

2.1. ASPECTOS GENERALES:

| N° | Aspectos a evaluar | MA | BA | A | PA | I |
|----|--|----|----|---|----|---|
| 1 | Nombre de la propuesta | | X | | | |
| 2 | Representación gráfica de la propuesta | | X | | | |
| 3 | Secciones que comprende | | ✓ | | | |
| 4 | Nombre de estas secciones | | ✓ | | | |
| 5 | Elementos componentes de cada una de sus secciones | | ✓ | | | |
| 6 | Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones | | ✓ | | | |
| 7 | Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio | | ✓ | | | |

2.2.

CONTENIDO

| N° | Aspecto a evaluar | MA | BA | A | PA | I |
|----|--|----|----|---|----|---|
| 1 | Nombre del programa (modelo, plan, etc.) propuesto | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |
| 4 | | | | | | |
| 5 | | | | | | |
| 6 | | | | | | |
| 7 | | | | | | |
| 8 | | | | | | |
| 9 | | | | | | |
| 10 | | | | | | |
| 11 | | | | | | |
| 12 | | | | | | |

13

14

15

16

2.3. VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

| Nº | Aspectos a evaluar | MA | BA | A | PA | I |
|----|--|----|----|---|----|---|
| 1 | Pertinencia | X | | | | |
| 2 | Actualidad : La propuesta tiene relación con el conocimiento científico del tema de estudio de investigación | | X | | | |
| 3 | Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de investigación. | | X | | | |
| 4 | El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación | X | | | | |

Lugar y fecha _____

Firma



DNI N° 16526129 Teléf.: 990219542

Le agradecemos nuestra gratitud por sus valiosas consideraciones:

Nombres, dirección electrónica de los (las) tesistas y sus teléfonos correspondientes.

| DIMENSIONES | ITEM | Totalmente desacuerdo (1) | En desacuerdo (2) | Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) | De acuerdo(4) | Completamente de acuerdo (5) |
|--------------------------|--|---------------------------|-------------------|------------------------------------|---------------|------------------------------|
| Comunicación y conflicto | Existe una buena comunicación en la Universidad. | | | | | |
| | Mi líder inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo. | | | | | |
| Estructura | La innovación es característica de nuestra Universidad. | | | | | |
| | Conozco las funciones específicas que debo realizar en mi Universidad. | | | | | |
| | Recibo buen trato en la Universidad. | | | | | |
| Identidad | Estoy comprometido con mi Universidad. | | | | | |
| | Mi contribución juega un papel importante en el éxito de la Universidad. | | | | | |
| Liderazgo | Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi Universidad. | | | | | |
| | Mi líder inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo. | | | | | |
| | Mi líder está disponible cuando se le necesita. | | | | | |
| Motivación | En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo. | | | | | |
| | Trabajo en un ambiente adecuado y equipado. | | | | | |
| | Mi trabajo es valorado por los directivos de la Universidad. | | | | | |
| Recompensa | Las autoridades recompensan el trabajo de manera equitativo. | | | | | |
| | Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo. | | | | | |
| | Mi centro de labores me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer. | | | | | |
| Toma de decisiones | En mi organización participo en la toma de decisiones. | | | | | |
| | Mi líder inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión. | | | | | |
| Remuneraciones | Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo. | | | | | |
| | Mi salario y beneficios son razonables. | | | | | |

Escala de valoración del instrumento

La escala de valoración que se utilizó para los 20 ítems y sus 8 dimensiones del clima organizacional fue una escala de Likert entre 1 y 5 puntos por cada ítem:

Tabla 14: Escala likert de las respuestas de los ítems de la encuesta

| NIVEL DE ACUERDO | PUNTAJE DE ESCALA |
|-----------------------------|--------------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1 |
| En desacuerdo | 2 |
| Ni en acuerdo ni desacuerdo | 3 |
| De acuerdo | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

Fuente: elaboración propia

Haciendo un total de 100 puntos como máximo y 20 puntos como mínimo según una escala Likert [1-5] para el clima organizacional en general, así también para cada una de las dimensiones valoradas en 3 niveles (favorable, poco favorable y desfavorable) de la siguiente manera:

Tabla 15: Puntajes para evaluar el clima organizacional y sus dimensiones

| Categoría Diagnóstica | Puntajes del clima Organizacional y sus Dimensiones | | |
|------------------------------|--|--|--|
| | Clima Organizacional | Comunicación y conflicto, Identidad, Toma de decisiones, Remuneraciones | Estructura, Liderazgo, Motivación, Recompensa |
| Desfavorable | 20-47 | 2-4 | 3-7 |
| Poco favorable | 48-75 | 5-8 | 8-11 |
| Favorable | 76-100 | 9-10 | 12-15 |

Fuente: elaboración propia, según encuesta modificada EDECO, DIRESA, Lima Perú 2009

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO: Por juicio de expertos evaluando el criterio de contenido según la relación con las dimensiones del clima organizacional. Se

contó con la evaluación de 3 expertos en el área que dieron por validado el instrumento como bueno para la aplicación de la toma de la información.

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO: Se evidenció las correlaciones respetivamente ítem-total según las puntuaciones de la escalas de medición; además mediante el estadístico de confiabilidad de cronbach se evaluó la confiabilidad del instrumento con la muestra en estudio.

Tabla 16: Confiabilidad del instrumento de clima organizacional en general y por las 8 dimensiones

| Ítems | Variable de estudio | Estadístico de fiabilidad por variable (alfa de Cronbach) | Ítems | Dimensión de la variable | Estadístico de Fiabilidad por dimensión (alfa de Cronbach) |
|-------|----------------------|---|-------|--------------------------|--|
| 20 | Clima organizacional | 0.935 | 2 | Comunicación y conflicto | 0.904 |
| | | | 3 | Estructura | 0.933 |
| | | | 2 | Identidad | 0.925 |
| | | | 3 | Liderazgo | 0.900 |
| | | | 3 | Motivación | 0.927 |
| | | | 3 | Recompensa | 0.916 |
| | | | 2 | Toma de decisiones | 0.905 |
| | | | 2 | Remuneraciones | 0.928 |

Fuente: elaboración propia, según análisis estadístico de la encuesta en spss 23.0

Tabla 17: Correlaciones ítem-total según la confiabilidad alfa de Cronbach si se elimina los ítems

| Ítems | Media de la escala si se elimina el ítem | Varianza de la escala si se elimina el ítem | Correlación ítem-total corregida | Alfa de Cronbach si se elimina el ítem |
|-------|--|---|----------------------------------|--|
| 1 | 90.25 | 78.83 | 0.62 | 0.92 |
| 2 | 90.75 | 68.41 | 0.53 | 0.80 |
| 3 | 90.55 | 78.79 | 0.55 | 0.88 |
| 4 | 90.85 | 84.56 | 0.57 | 0.91 |

| | | | | |
|----|-------|-------|------|------|
| 5 | 90.70 | 81.80 | 0.56 | 0.83 |
| 6 | 90.40 | 91.62 | 0.61 | 0.86 |
| 7 | 89.70 | 77.69 | 0.62 | 0.89 |
| 8 | 90.50 | 75.95 | 0.6 | 0.92 |
| 9 | 90.20 | 70.59 | 0.5 | 0.90 |
| 10 | 90.15 | 78.83 | 0.68 | 0.92 |
| 11 | 90.65 | 68.41 | 0.59 | 0.85 |
| 12 | 90.50 | 78.79 | 0.58 | 0.88 |
| 13 | 92.85 | 84.56 | 0.67 | 0.90 |
| 14 | 93.70 | 81.80 | 0.66 | 0.87 |
| 15 | 92.40 | 91.62 | 0.71 | 0.89 |
| 16 | 89.70 | 77.69 | 0.82 | 0.88 |
| 17 | 88.50 | 75.95 | 0.60 | 0.91 |
| 18 | 92.20 | 70.59 | 0.59 | 0.91 |
| 19 | 90.85 | 70.77 | 0.64 | 0.86 |
| 20 | 91.50 | 79.84 | 0.56 | 0.90 |

Fuente: elaboración propia, según análisis estadístico de la encuesta en spss 23.0

ANEXO 2. Ficha de evaluación por juicio de experto

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO - FILIAL CHICLAYO

ESCUELA DE POST GRADO

DOCTORADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD

FICHA DE EVALUACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

“Propuesta de Modelo Cultura Institucional basado en Gestión del Cambio para mejorar Clima Organizacional en Trabajadores de Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza -2016.”

AUTOR:

FIDEL ERNESTO CRISANTO GÓMEZ

DATOS INFORMATIVOS DEL EXPERTO:

NOMBRES Y APELLIDOS:

TÍTULO UNIVERSITARIO: _____

POSTGRADO: _____

OTRA FORMACIÓN: _____

OCUPACIÓN ACTUAL: _____

FECHA DE LA ENTREVISTA: _____

Mensaje al especialista:

En la Universidad César Vallejo – Filial Chiclayo, se está realizando una investigación dirigida a proponer un Modelo de Cultura Institucional basado en la Gestión del Cambio, para mejorar Clima Organizacional en Trabajadores - Universidad Nacional Toribio

Rodríguez de Mendoza, Amazonas. Por tal motivo, se requiere de su reconocida experiencia, para corroborar que la propuesta de esta investigación genera los resultados establecidos en la hipótesis. Se agradece por el tiempo invertido.

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

| | | | | |
|---------|------|---------|------|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ninguno | Poco | Regular | Alto | Muy alto |

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

| FUENTES DE ARGUMENTACIÓN | GRADO DE INFLUENCIA DE CADA UNA DE LAS FUENTES EN SUS CRITERIOS | | |
|---|---|--------------|-------------|
| | A (ALTO) | M (MEDIO) | B (BAJO) |
| a) Análisis teóricos realizados. (AT) | | | |
| b) Experiencia como profesional. (EP) | | | |
| c) Trabajos estudiados de autores nacionales. (AN) | | | |
| d) Trabajos estudiados de autores extranjeros. (AE) | | | |
| e) Conocimientos personales sobre el estado del problema de investigación. (CP) | | | |

Firma del entrevistado

Anexo: Hoja de vida.

Estimado(a) experto(a):

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

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

| Nº | Aspecto/Dimensión/ Estrategia | Excelente | Buena | Regular | Inadecuada |
|----|----------------------------------|-----------|-------|---------|------------|
| 1 | Temas estratégicos. | | | | |
| 2 | Mapa estratégico. | | | | |
| 3 | Cuadro de mando. | | | | |

6. ¿Cómo calificaría a toda la propuesta?
Excelente ____ Buena ____ Regular ____ Inadecuada ____
7. ¿Qué sugerencias le haría a los autores de la investigación para lograr los objetivos trazados en la investigación?

Firma del entrevistado

BASE DE DATOS DE LA ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

| N | DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|--------------------------------------|----|------------|----|-----------|----|----|-----------|----|------------|-----|-----|------------|-----|-----|--------------------|-----|-----|----------------|-----|
| | comunicación y conflicto | | Estructura | | Identidad | | | Liderazgo | | Motivación | | | Recompensa | | | Toma de decisiones | | | Remuneraciones | |
| | p1 | p2 | p3 | p4 | p5 | p6 | p7 | p8 | p9 | p10 | p11 | p12 | p13 | p14 | p15 | p16 | p17 | p18 | p19 | p20 |
| 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 5 | 2 | 5 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 1 | 2 |
| 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 2 | 5 | 3 | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 |
| 3 | 1 | 4 | 1 | 4 | 4 | 2 | 1 | 2 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 1 | 5 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 1 | 1 | 4 | 1 | 4 | 5 | 2 | 2 | 5 | 1 | 1 |
| 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 1 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 |
| 6 | 2 | 1 | 2 | 5 | 3 | 5 | 3 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 5 | 5 | 1 | 1 |
| 7 | 3 | 3 | 1 | 4 | 2 | 5 | 1 | 1 | 2 | 3 | 5 | 1 | 4 | 3 | 1 | 3 | 5 | 5 | 1 | 1 |
| 8 | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 2 | 1 | 1 | 2 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 1 | 2 | 2 | 5 | 3 | 1 | 3 | 4 | 4 | 1 | 1 |
| 10 | 5 | 5 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 5 | 3 | 5 | 2 | 1 | 1 | 4 | 5 | 2 | 2 |
| 11 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 2 | 3 | 5 | 3 | 1 | 2 |
| 12 | 1 | 2 | 3 | 1 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 | 2 | 1 |
| 13 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 5 | 1 | 5 | 1 | 3 | 1 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 5 | 2 | 1 |
| 14 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 3 | 1 | 5 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 1 | 3 | 1 | 5 | 2 | 2 |
| 15 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 5 | 4 | 2 | 1 |
| 16 | 4 | 5 | 5 | 4 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 1 | 2 |
| 17 | 3 | 1 | 2 | 2 | 4 | 1 | 4 | 5 | 4 | 1 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 1 | 1 | 2 |
| 18 | 1 | 4 | 3 | 1 | 4 | 2 | 3 | 1 | 4 | 1 | 5 | 3 | 3 | 2 | 5 | 5 | 3 | 5 | 2 | 1 |
| 19 | 4 | 1 | 4 | 3 | 1 | 2 | 5 | 5 | 4 | 3 | 2 | 4 | 5 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 1 | 1 |
| 20 | 2 | 1 | 3 | 5 | 4 | 1 | 2 | 2 | 5 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 4 | 5 | 2 | 2 |
| 21 | 4 | 2 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 |
| 22 | 4 | 1 | 4 | 5 | 2 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 | 5 | 4 | 2 | 2 | 5 | 1 | 2 |
| 23 | 4 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 1 | 5 | 3 | 2 | 5 | 4 | 1 | 4 | 2 | 1 |
| 24 | 4 | 4 | 1 | 1 | 3 | 1 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 5 | 1 | 2 | 2 |
| 25 | 3 | 5 | 5 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 4 | 4 | 2 | 4 | 1 | 4 | 5 | 1 | 2 | 5 | 2 | 1 |
| 26 | 3 | 4 | 1 | 5 | 5 | 5 | 1 | 1 | 4 | 5 | 5 | 1 | 3 | 5 | 5 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 |
| 27 | 1 | 1 | 1 | 5 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 1 | 1 | 3 | 3 | 5 | 4 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 |
| 28 | 4 | 3 | 1 | 4 | 2 | 1 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 1 | 4 | 2 | 1 |
| 29 | 2 | 5 | 1 | 4 | 1 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 5 | 2 | 2 |
| 30 | 5 | 1 | 1 | 5 | 3 | 4 | 2 | 5 | 5 | 1 | 3 | 5 | 1 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 2 | 1 |
| 31 | 5 | 5 | 1 | 2 | 5 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 5 | 5 | 2 | 1 | 5 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 |
| 32 | 4 | 3 | 1 | 3 | 1 | 5 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 5 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 33 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 1 | 3 | 3 | 5 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| 34 | 3 | 4 | 1 | 3 | 4 | 5 | 3 | 2 | 1 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 2 | 5 | 1 | 1 |
| 35 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 5 | 2 | 2 |
| 36 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 5 | 3 | 3 | 2 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 2 | 3 | 1 | 1 |
| 37 | 5 | 3 | 5 | 1 | 3 | 1 | 4 | 2 | 5 | 3 | 1 | 5 | 2 | 4 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 38 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 5 | 1 | 5 | 3 | 3 | 5 | 1 | 4 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 |
| 39 | 5 | 1 | 4 | 5 | 2 | 2 | 5 | 3 | 5 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 1 |
| 40 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 1 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 2 | 2 | 3 | 5 | 2 | 1 |
| 41 | 1 | 5 | 3 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 5 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 42 | 1 | 5 | 3 | 2 | 2 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 2 | 1 |
| 43 | 3 | 2 | 1 | 1 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 2 | 4 | 1 | 2 | 5 | 3 | 1 | 4 | 5 | 2 | 1 |
| 44 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 2 | 1 | 5 | 4 | 5 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 45 | 1 | 5 | 3 | 5 | 1 | 4 | 5 | 5 | 4 | 1 | 5 | 1 | 2 | 4 | 3 | 1 | 1 | 5 | 2 | 1 |
| 46 | 3 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 |
| 47 | 5 | 1 | 5 | 1 | 3 | 1 | 2 | 4 | 4 | 1 | 3 | 4 | 1 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 1 | 2 |
| 48 | 1 | 1 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 1 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| 49 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 2 | 4 | 1 | 1 | 4 | 1 | 2 |
| 50 | 1 | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 2 | 1 | 5 | 5 | 2 | 5 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 1 | 2 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 51 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 2 | 3 | 5 | 3 | 5 | 2 | 1 | 2 | 2 |
| 52 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 5 | 5 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 5 | 2 | 2 |
| 53 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 1 | 2 | 4 | 3 | 2 | 5 | 2 | 4 | 1 | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 2 |
| 54 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 1 | 1 | 4 | 2 | 1 |
| 55 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 1 | 1 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 1 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 |
| 56 | 3 | 2 | 2 | 3 | 5 | 3 | 2 | 1 | 4 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 5 | 2 | 1 |
| 57 | 1 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 2 | 5 | 3 | 1 | 5 | 5 | 5 | 3 | 1 | 1 |
| 58 | 1 | 5 | 5 | 1 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 3 | 5 | 3 | 2 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 2 | 2 |
| 59 | 3 | 1 | 4 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 1 | 2 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 |
| 60 | 2 | 1 | 4 | 2 | 1 | 5 | 5 | 1 | 4 | 1 | 5 | 5 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| 61 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 4 | 2 | 1 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 62 | 2 | 3 | 4 | 5 | 2 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 1 | 3 | 2 | 2 |
| 63 | 1 | 1 | 5 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 2 | 1 |
| 64 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 1 | 2 | 5 | 5 | 1 | 4 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 |
| 65 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 5 | 5 | 4 | 4 | 1 | 5 | 2 | 1 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| 66 | 3 | 4 | 5 | 2 | 2 | 4 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 5 | 3 | 5 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 1 |
| 67 | 5 | 4 | 1 | 3 | 1 | 5 | 4 | 1 | 1 | 2 | 1 | 4 | 5 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 68 | 3 | 1 | 5 | 5 | 1 | 1 | 1 | 5 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 3 | 5 | 5 | 1 | 2 |
| 69 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 2 | 2 | 2 | 5 | 4 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 |
| 70 | 4 | 5 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 2 | 1 |
| 71 | 4 | 3 | 5 | 1 | 5 | 5 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 5 | 1 | 1 |
| 72 | 1 | 5 | 1 | 2 | 5 | 4 | 1 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 1 | 5 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 73 | 2 | 2 | 5 | 1 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 74 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 3 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 2 | 2 | 2 |
| 75 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 5 | 1 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 |
| 76 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 4 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 |
| 77 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 4 | 3 | 1 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 2 | 5 | 2 | 1 | 5 | 1 | 2 |
| 78 | 4 | 5 | 2 | 2 | 5 | 4 | 2 | 2 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 1 | 1 |
| 79 | 5 | 5 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 4 | 5 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 80 | 3 | 2 | 2 | 5 | 2 | 1 | 2 | 5 | 1 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 |
| 81 | 5 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 5 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| 82 | 5 | 5 | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 5 | 5 | 1 | 3 | 3 | 3 | 5 | 2 | 2 |
| 83 | 2 | 4 | 3 | 3 | 5 | 2 | 5 | 2 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 84 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 4 | 2 | 5 | 3 | 1 | 2 |
| 85 | 4 | 3 | 3 | 5 | 2 | 4 | 5 | 5 | 1 | 3 | 4 | 2 | 5 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 |
| 86 | 2 | 1 | 5 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 5 | 2 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 |
| 87 | 5 | 1 | 1 | 4 | 3 | 1 | 3 | 1 | 5 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 |
| 88 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 2 | 3 | 2 | 3 | 5 | 2 | 1 | 4 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 | 1 |
| 89 | 1 | 4 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 1 | 4 | 3 | 5 | 1 | 3 | 2 | 1 |
| 90 | 2 | 3 | 5 | 1 | 5 | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 4 | 3 | 1 | 2 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 91 | 4 | 1 | 2 | 1 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 1 | 2 |
| 92 | 2 | 4 | 1 | 2 | 1 | 5 | 3 | 5 | 2 | 2 | 1 | 3 | 5 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 1 | 2 |
| 93 | 2 | 4 | 5 | 5 | 1 | 1 | 4 | 3 | 5 | 4 | 1 | 3 | 1 | 1 | 5 | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| 94 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 1 | 5 | 5 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 |
| 95 | 5 | 1 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 1 | 4 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 1 | 2 |
| 96 | 5 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 4 | 1 | 2 |
| 97 | 1 | 2 | 5 | 1 | 3 | 3 | 4 | 5 | 2 | 5 | 2 | 5 | 1 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 2 | 2 |
| 98 | 4 | 3 | 3 | 4 | 1 | 5 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 2 |
| 99 | 3 | 5 | 3 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 5 | 1 | 1 | 2 |
| 100 | 2 | 2 | 5 | 5 | 3 | 2 | 2 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 1 | 4 | 5 | 1 | 5 | 1 | 1 |
| 101 | 2 | 1 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 5 | 4 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| 102 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 5 | 4 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 5 | 1 | 1 |
| 103 | 5 | 4 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 5 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 5 | 1 | 1 |
| 104 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 2 |
| 105 | 2 | 1 | 3 | 5 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 5 | 1 | 2 | 2 | 5 | 2 | 1 | 4 | 1 | 1 | 2 |
| 106 | 4 | 5 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 1 | 5 | 4 | 2 | 2 | 5 | 4 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 |
| 107 | 1 | 4 | 2 | 5 | 3 | 4 | 1 | 5 | 5 | 1 | 4 | 5 | 1 | 5 | 4 | 2 | 5 | 1 | 1 | 1 |
| 108 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 1 | 1 | 4 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 |
| 109 | 5 | 1 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 4 | 4 | 5 | 2 | 2 | 1 |
| 110 | 1 | 2 | 2 | 5 | 5 | 4 | 2 | 1 | 1 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 |
| 111 | 5 | 4 | 5 | 1 | 1 | 3 | 4 | 1 | 3 | 5 | 1 | 5 | 2 | 4 | 1 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 |
| 112 | 2 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 1 | 5 | 4 | 1 | 2 | 1 |
| 113 | 3 | 5 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 1 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 5 | 1 | 5 | 2 | 2 | 1 |
| 114 | 4 | 5 | 1 | 1 | 4 | 4 | 1 | 4 | 2 | 2 | 1 | 3 | 4 | 5 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 |
| 115 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 1 |
| 116 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 1 | 2 | 4 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 | 3 | 5 | 2 | 1 |
| 117 | 5 | 2 | 5 | 3 | 5 | 4 | 1 | 2 | 4 | 1 | 1 | 5 | 4 | 3 | 1 | 5 | 5 | 1 | 1 | 1 |
| 118 | 3 | 3 | 4 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 2 | 5 | 1 | 4 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| 119 | 4 | 5 | 2 | 2 | 5 | 4 | 3 | 1 | 5 | 3 | 5 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 1 | 4 | 2 | 1 |

Fuente: elaboración propia

Donde:

1. Totalmente en desacuerdo
2. en desacuerdo
3. No en desacuerdo ni en acuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo