



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA**

**Plan de acción para mejorar el clima laboral del recurso humano del Centro de Empleo de la Región Lambayeque.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestra en Administración de Negocios – MBA

**AUTORA:**

Capuñay Vences, Cristina Lissett (ORCID: 0000-0001-8430-6178)

**ASESOR:**

Dr. Huiman Tarrillo, Hugo Enrique (ORCID: 0000-0002-8152-7570)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Modelos y Herramientas Gerenciales

CHICLAYO – PERÚ

2019

## **Dedicatoria**

A Jesús Salvador Vinces Vera, si bien tu partida fue pronta e inesperada, dejando un vacío irremplazable, te llevo siempre conmigo y sé que este momento hubiera sido tan especial para ti como lo es para mí. Gracias por el invaluable papel de padre que desempeñaste.

A mi madre Jackeline Hilda Vinces Hinojosa, quien es mi motivación diaria y ha sido el camino para poder llegar a este punto de mi carrera. Gracias a su dedicación y ejemplo, nunca bajó los brazos aun cuando todo se complicaba, lo que permitió que yo tampoco lo hiciera.

## **Agradecimiento**

A todos los Docentes que integraron el Equipo Académico de la II Promoción de Maestría Administración de Negocios de la Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo – Filial Chiclayo, quienes inculcaron un sentido de responsabilidad, compromiso y rigor académico, pilares que han sido fundamentales para la formación como maestros.

Al equipo del Programa Fortalece Perú del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, por la gran calidad de profesionales y quienes fueron inspiración para esta investigación.

A todos los colaboradores que integran el equipo del Centro de Empleo Región Lambayeque, quienes mostraron siempre disposición para llevar a cabo la investigación.

## Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de figuras .....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	4
III.MARCO MÉTODOLÓGICO. ....	14
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	14
3.2. Variables y operacionalización.....	14
3.3. Población, muestra y muestreo.....	16
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	16
3.5. Procedimientos .....	17
3.6. Método de análisis de datos.....	17
3.7. Aspectos éticos.....	17
IV. RESULTADOS.....	19
V. DISCUSIÓN.....	25
VI. CONCLUSIONES .....	31
VII. RECOMENDACIONES.....	32
VIII. PROPUESTA.....	33
REFERENCIAS.....	35
ANEXOS .....	43

## Índice de tablas

Tabla 1. Operacionalización de las variables.....	15
Tabla 2. Criterios éticos de la investigación .....	18

## Índice de figuras

Figura 1. Diagrama del diseño de investigación propuesto.....	14
Figura 2. Categoría Clima laboral.....	19
Figura 3. Categoría Realización personal.....	20
Figura 4. Categoría Involucramiento personal.....	21
Figura 5. Categoría Supervisión.....	22
Figura 6. Categoría Comunicación.....	23
Figura 7. Categoría Condiciones Laborales.....	24
Figura 8. Diseño de la propuesta.....	34

## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo diseñar un plan de acción para la mejora del clima laboral del recurso humano del Centro de Empleo de la Región Lambayeque; este estudio fue de tipo descriptivo propositivo, con diseño de tipo no experimental, la recolección de datos se dio en un momento único, explorando teóricamente la variable clima laboral y diagnosticando la situación actual de dicha variable en la institución en estudio. La hipótesis de trabajo orienta la investigación y la propuesta de un plan de acción sobre la gestión del recurso humano que contribuirá a la mejora del clima laboral; así mismo, se aplicó una escala de 50 ítems dividido en 5 dimensiones: la realización personal, involucramiento, supervisión, comunicación y condiciones laborales. finalmente se elaboró un plan de acción que ayudará a mejorar las condiciones del clima laboral del recurso humano del Centro de Empleo de la región Lambayeque, habiéndose elaborado estrategias para alcanzar mejores resultados y desafíos que revertirán las causas de los efectos que se identificaron. Este plan considera un enfoque de gestión del recurso humano y gestión por procesos y alcanzar resultado o salidas eficientes y eficaces.

**Palabras clave:** recursos humanos, talento, organización del trabajo, comunicación, gestión del personal

## **Abstract**

The objective of this research was to design an action plan for the improvement of the work environment of the human resources of the Employment Center of the Lambayeque Region; this study was descriptive and propositional, with a non-experimental design, the data collection was carried out in a single moment, theoretically exploring the work environment variable and diagnosing the current situation of this variable in the institution under study. The working hypothesis guides the research and the proposal of an action plan on the management of human resources that will contribute to the improvement of the work environment; likewise, a scale of 50 items was applied, divided into 5 dimensions: Personal Accomplishment, Involvement, Supervision, Communication and Working Conditions. Finally, an Action Plan was prepared to help improve the working environment conditions of the Human Resources of the Employment Center of the Lambayeque Region, having developed strategies to achieve better results and challenges that will reverse the causes of the effects that were identified. This plan considers a human resource management approach and management by processes to achieve efficient and effective results or outputs.

**Keywords:** human resources, talent, organization of work, communication, personnel management

## **I. INTRODUCCIÓN**

Hoy en día el área de recursos humanos ha tomado un papel fundamental en el desarrollo empresarial, dado que de ellas depende lograr alcanzar los objetivos organizacionales, esto no solo para entidades privadas sino también públicas. En donde el trabajo consiste en analizar, implementar y ejecutar acciones o estrategias que permitan el adecuado desempeño de los colaboradores en las tareas asignadas, dado que el sistema de desempeño en muchas organizaciones no es óptimo debido a diversos factores que entorpecen el desarrollo de las funciones y que es necesario identificar y resolver; viéndose la necesidad de analizar y comprender la conducta de los colaboradores, produciéndose diversas indagaciones como la de Brunet (2011), quien refiere que el clima laboral se ha tornado un elemento significativo, el cual permite conseguir altos niveles de eficacia y eficiencia en las organizaciones, interviniendo en el desempeño laboral de los colaboradores viéndose reflejado en los resultados alcanzados por la organización; de la misma manera Chiavenato (2011), infiere que el clima organizacional depende de la motivación que los colaboradores puedan tener para desempeñar las funciones de manera óptima y para lograrlo deben mantenerse diversos factores que complementan el comportamiento de los individuos.

Para comprender la realidad problemática es necesario reconocer que las personas trabajan para satisfacer sus necesidades ya sea de índole económica, emocional o personal siendo un impulso que las motiva a desempeñar y aplicar sus conocimiento día a día con la finalidad de lograr un propósito personal, lo cual es favorable ya que al laborar para una organización ese propósito debe direccionarse al crecimiento del individuo dentro de la organización, direccionándose a los objetivos institucionales de la empresa.

En dicho proceso actúan diferentes factores que benefician o perjudican el clima laboral: valores, cualidades, personalidad, percepciones, estrés, reglas, cohesión, necesidades, motivación, esfuerzo, liderazgo, políticas, evaluación, toma de decisiones, remuneración y comunicación.

En la actualidad las empresas privadas han perfeccionado e implementado estrategias en mejora del clima laboral, sin embargo el sector público mantiene deficiencias que deben ser atendidas por el área correspondiente, permitiendo



brindar un servicio eficiente, puesto que las deficiencias de su sistema de operatividad se refleja en el malestar en los usuarios, trabas, extensos trámites documentarios que se tornan burocráticos; llegando a la conclusión que el sector público carece un adecuado clima laboral, sumado a contrataciones impropias de personal, sueldos que no corresponden a las funciones realizadas, personal no competente. Por tal motivo es necesario fijar un plan de acción que sirva de ruta y direcciona a cumplir metas programadas y alcanzar los objetivos.

En el Centro de Empleo de la región Lambayeque se busca implementar un plan de acción que sirva de ruta para el logro de objetivos y metas, permitiendo priorizar las tareas y designar funciones, inquiriendo que los recursos humanos y económicos sean operados de forma correcta. Si bien mediante el estudio realizado se ha logrado comprobar que el clima laboral no es óptimo puesto que presenta problemáticas con relación a la estructura de oficinas, desorden laboral, procedimientos burocráticos, bajo nivel de comunicación, falta de trabajo en equipo y empatía, escaso nivel de motivación y alto nivel de estrés.

Por tal razón, es preciso que en los diversos campos tanto público como privado el clima laboral se torne un factor fundamental, en el cual se considere al recurso humano como herramienta primordial para el alcance de los objetivos institucionales, sabiendo operar las situaciones que neutralizan lograr un óptimo clima laboral, desarrollando una gestión que cuente con planes estratégicos y de acción con los que pueda hacer frente a diversas situaciones que busquen desfavorecer el sistema.

Mediante esta pesquisa se busca desarrollar el clima organizacional en el Centro de Empleo, implementando mecanismos que busquen la satisfacción y desarrollo de los recursos Humanos, con el fin de reducir las deficiencias en las labores del personal, evaluando el desempeño laboral cada cierto tiempo bajo parámetros orientados al desarrollo y obtención de buenos resultados, siendo el beneficiado el Centro de Empleos de la región Lambayeque.

A partir de lo anterior se establece como el problema principal de la investigación la siguiente pregunta ¿Cómo mejorar a través de un plan de acción el clima laboral del recurso humano del Centro de Empleo de la Región

Lambayeque?, el mismo que se justifica porque la función del recurso humano como instrumento para el desarrollo de las instituciones, esto como parte del estudio del clima laboral, es en esta razón, que mediante la investigación se permite diseñar acciones, evaluar el mejoramiento continuo en beneficio de la población, por ende existe la necesidad y responsabilidad de instaurar un clima laboral armónico dentro de las instituciones y organizaciones con la finalidad de que los empleados puedan realizar acciones y cambios en beneficio de las mismas a través de un desempeño eficiente que le permita visibilizarse a la organización como una institución en desarrollo. Asimismo, es preciso lograr de manera efectiva cambios que sumen al desarrollo de un clima laboral óptimo y eficiente. Esto con la finalidad de que el recurso humano que labora en las organizaciones no solo cumpla con el desarrollo de sus funciones, sino que se comprometan a brindar un valor agregado acorde al servicio que brinda.

Debido a todo lo mencionado anteriormente, el propósito final del estudio es el de proponer un plan de acción para mejorar el clima laboral del recurso humano del Centro de Empleo de la Región Lambayeque y los objetivos específicos de la investigación son: el primero Determinar el estado actual del clima laboral del recurso humano del Centro de Empleo de la Región Lambayeque, el segundo es Identificar los principales elementos que influyen en el clima laboral del recurso humano del Centro de Empleo de la Región Lambayeque, el tercero es Identificar las estrategias y actividades necesarias para optimizar el clima laboral del Centro de Empleo de la región Lambayeque, el cuarto es Diseñar un plan de acción que permita mejorar el clima laboral del recurso humano del Centro de Empleo de la región Lambayeque, el quinto es Validar mediante juicio de expertos el plan propuesto orientado a la mejora del clima laboral del curso humano del Centro de Empleo de la región Lambayeque y para concluir se proyecta como hipótesis que el Plan de acción logrará mejorar el clima laboral del recurso humano del Centro de Empleo de la región Lambayeque.

## II. MARCO TEÓRICO

En este apartado se procederá a detallar los antecedentes de estudio, además de desarrollar y explicar las bases teóricas, así como mencionar las definiciones de los términos con mayor relevancia en el estudio, todo esto luego de determinar la relevancia e importancia para el desarrollo de esta tesis; a lo que se refiere en antecedentes son las consideradas por el autor hasta el momento, por lo que se describen a continuación, señalando el autor, año de publicación, propósito, metodología así como los resultados y conclusiones de los mismos.

En Ecuador, Uría (2016), ejecutó una indagación nominada el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Ándalas CÍA. Teniendo como objetivo investigar la relación existente entre el clima laboral y el desempeño laboral, la muestra constó con la participación de 40 colaboradores de la empresa; obteniendo resultados desfavorables en el cual se muestra la inconformidad de los colaboradores debido a la falta de reconocimiento y motivación, así como la aplicación de un liderazgo autocrático, en donde la comunicación se ejerce en el predominio de los altos rangos gerenciales sin considerar los aportes del personal, sintiendo opresión y asfixia en el desempeño de sus labores, en donde el trabajo en equipo se ve limitado y los sistemas de retroalimentación se encuentran cerrados, predominando una sola voluntad o decisión.

Ojeda (2018), titula su estudio propuesto para determinar la reacción entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la Universidad Nacional Autónoma de México, resaltando la importancia del clima laboral y demostrando que mediante el perfeccionamiento e implementación de lineamientos positivos que favorezcan y garanticen un positivo ambiente organizacional se logrará aumentar la productividad. De tal modo se puede considerar al clima organizacional como indicador de medición de un adecuado funcionamiento organizacional el cual se puede ejecutar de forma individual o grupal; considerando que la visión o punto de vista de un colaborador con relación al desarrollo de sus funciones no solo está relacionada a factores internos o externos de la organización, puesto que depende de la percepción que tiene cada colaborador con respecto a las actividades,

interacciones y experiencias que desarrollen dentro de la organización, conduciéndolo a ejercer su fuerza laboral de la mejor manera posible.

Por consiguiente, Lozano (2016), en su tesis sobre el impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional del bachillerato de unidad educativa en Ecuador, esta investigación permitió identificar el estilo de liderazgo aplicado en la institución educativa, para así comprender el clima laboral que viene desarrollando la institución. Considerando que el liderazgo influye en el actuar de los colaboradores y es el principal promotor en forjar que el recurso humano labore con entusiasmo logrando alcanzar los objetivos y metas trazadas. De tal forma se llega a la terminación que el clima organización no es óptimo, desarrollándose un clima laboral tipo paternalista, careciendo de comunicación en diversos niveles jerárquicos; lo cual dificulta el trabajo, la toma de decisiones y los colaboradores muestran un bajo nivel de compromiso con relación a sus funciones.

En Honduras, Bueso (2017), realiza una investigación titulada la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, en la cual se identifica la correspondencia entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, la cual mantiene una reciprocidad positiva, permitiendo el desarrollo de un adecuado clima laboral generando un ambiente en el cual los colaboradores pueden plasmar sus ideas y desempeñar sus funciones sin limitaciones o temores; demostrando que si mejora el clima organizacional aumenta la satisfacción laboral en los colaboradores, aplicando un instrumento de evaluación (encuesta), se logró determina que el 75 % está de acuerdo con la complementación de estas variables y un 79,7% del personal espera el reconocimiento, capacitaciones y motivación; de tal forma sentirse realizados de manera individual aportando sus conocimientos al progreso de la organización.

En el ámbito nacional Sotomayor (2016), realizó su trabajo de investigación llamado la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral; con el fin de examinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, para lo cual se aplicó una muestra a 109 colaboradores, obteniendo como resultados que el clima laboral se encuentra en un nivel medio, es decir no se está desarrollando en su totalidad, existiendo limitaciones en el desempeño de los colaboradores que perjudica el ejercicio de sus funciones. Para ello es necesario implementar un

sistema motivacional que permita mejorar los niveles de desempeño, mejorar el trabajo en equipo, orientar hacia un liderazgo participativo en donde el capital humano se siente valorado y comprometido con el alcance de los objetivos.

Sánchez (2017), en su tesis titulada cultura organizacional y el desempeño laboral del personal del área administrativa de una institución educativa, la indagación realizada se centra en establecer la relación existente entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores en el área administrativa de la mencionada institución educativa. Para lo cual se empleó una encuesta como herramienta de recopilación de datos, considerando como muestra a 25 colaboradores del área administrativa. Concluyendo que, si bien preexiste una correspondencia objetiva entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, es de importancia mantener una constante evaluación del desempeño laboral; la cual debe estar a cargo del área de recursos humanos, mediante la aplicación de los instrumentos necesarios para medir de forma autónoma el cumplimiento de las funciones de cada personal, con el propósito de implementar estrategias que conduzcan a los fines y objetivos organizacionales.

Por otro lado, Valdivia (2017), realizó un estudio sobre plan de acción para mejorar el clima organizacional en una empresa, el propósito principal fue establecer la influencia de un plan de acción como instrumento que permita identificar las necesidades básicas de la organización además de argumentar las inversiones para el crecimiento empresarial. Resaltando las oportunidades y potencialidades de los recursos; esto con respecto al clima laboral refiere un mejor manejo de los elementos que conforman el área ya que está manejando de una forma inadecuada y en donde la distribución de labores no es correctamente realizada; recomendándose que el plan de acción considere la optimización del clima laboral, considerando elementos claves como valores, visión, misión, estrategia y sistemas de operatividad para ser frente a las diversas situaciones, permitiéndoles establecer parámetros y lineamiento que nos conduzcan a resultados concretos.

Pastor (2017), en su investigación denominada clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, busca implementar y aplicar un plan de

sostenibilidad, para lo cual es necesario realizar un estudio previo en las diversas áreas debiendo considerarse a los jefes y gerentes de la empresa con el propósito de mejorar los niveles de comunicación, compromiso, capacidad de trabajo en equipo y responsabilidad de modo tal que se consiga promover el desarrollo de la empresa, optimizando el clima organizacional y en donde la ejecución de un plan sostenible tenga un soporte de índole económico, social y medioambiental, alcanzando así el desarrollo y crecimiento en base a planes integrales con propuestas sólidas y razonables.

Para conceptualizar correctamente las variables de investigación se consultaron diversas fuentes de información, en este sentido se menciona a Uribe (2014), el clima laboral es una muestra de la interacción que existe entre los colaboradores y el ambiente laboral en el que se desarrollan, el cual se clasifica de modo favorable o desfavorable. Estas variables admiten determinar el clima laboral, puesto que si se presenta un clima desfavorable el ambiente se ve perjudicado, produciendo una caída del sistema del recursos humanos, afectando los objetivos institucionales; si por el contrario el clima se torna favorable y el recurso humano trabaja motivado podrá desarrollar sus capacidades emocionales e intelectuales, aprendiendo a trabajar en equipo uniendo fuerzas con distintas áreas que le permitan lograr alcanzar la misión de la empresa y la visión a un largo plazo. Haciendo referencia que el clima laboral mantiene una incidencia con relación al actuar y a la conducta del personal, dentro de los prototipos de una adecuada conducción del clima laboral, se consideran los siguientes: actitudes individuales de los colaboradores: actitudes, personalidad, conocimientos, valores y aprendizaje, trabajo en equipo: desarrollo de los colaboradores en grupos de trabajo, métodos organizacionales, estructura organizacional, sinergia, normas, lineamientos y funciones, sistema motivacional: permitan la satisfacción de necesidades, reconocimiento por un buen desempeño, sistema de evaluación: estimación constante de las remuneraciones con relación a las funciones, toma de decisiones y comunicación asertiva y determinación de liderazgo y políticas organizacionales.

Martínez (2010), sustenta su teoría del clima laboral basándola en la motivación laboral, manifestando que la motivación de los colaboradores se puede

desarrollar mediante un plan de acción que permita elevar el desempeño de los mismos; manifestando que no se debe contemplar el castigo por un deficientemente desempeño, puesto que generara resultados negativos que deterioran la optimización del clima laboral y entorpecen los objetivos de la empresa. La fortaleza de su teoría reside en que es parecido a los requerimientos de una buena administración, descartando la exclusión de conflictos y aumentando los niveles de comunicación, retroalimentación.

Chiavenato (2011), en su teoría relacionada al clima organizacional sustenta que el clima organización se presenta como una característica propia del ambiente que observan o experimentan sus miembros, manteniendo una influencia en su conducta; manifestando que alcanzar y mantener un clima organizacional positivo requiere de un constante trabajo por parte del área de recursos humanos, planificando y ejecutando actividades que permitan forjar un clima laboral que promueva la productividad y el alcance de los objetivos, convirtiéndose la motivación en un elemento fundamental en las organizaciones no solo privadas sino también públicas. De tal modo si el clima laboral influye en las conductas de los colaboradores, el recurso humano debe tener la disponibilidad de amoldarse a diversas situaciones con la finalidad de alcanzar un equilibrio entre los objetivos personales y organizacionales. Por consiguiente, Chiavenato (2011), considera dos tipos de motivación en el desarrollo del clima organizacional: primero la motivación insuficiente: El clima laboral disminuye, surgiendo una caída del sistema comunicacional y de retroalimentación; en donde los colaboradores presentan períodos de depresión, apatía, frialdad, pesimismo, agresividad, rebeldía e inconformidad, trayendo consigo posibles deserciones laborales, huelgas, o manifestaciones, segundo la motivación favorable: El clima laboral aumenta, de tal manera que el personal siente satisfacción consigo mismo y con la labor que desempeñan, el trabajo en equipo se realiza de manera armónica, desarrollando sensaciones de compañerismo, euforia, entusiasmo, optimismo, calidez y reciprocidad.

Por consiguiente, Luthans (2011), en su teoría expresa que el clima laboral mantiene patrones definidos con respecto al comportamiento, cualidades y emociones del personal, que permiten evaluar y medir los niveles del clima laboral

de tal forma que la aplicación de los planes de acción les permita dirigir las tareas hacia los objetivos planteados. De tal modo que se define al clima laboral como reflejo de las relaciones interpersonales e intrapersonales dentro de la organización, reafirmando la influencia del medio sobre la motivación de sus integrantes, por lo tanto, es necesario evaluar el clima laboral para así implementar estrategias que permitan perfeccionar los resultados de la organización, mejorando el desempeño y la productividad.

En tal sentido Likert (2011), manifiesta que la conducta de los empleados se rige en base a tres tipos de variables, las cuales especifican las particularidades propias de una organización: primero las variables causales, que se desarrollan de manera independiente y están encauzadas a mostrar la evolución de la organización y a determinar los resultados, segundo las variables intermedias mediante esta variable se logra medir el estado interno de la organización, ayudando a determinar los procesos organizacionales como son la comunicación, la toma de decisiones y el rendimiento laboral y las variables finales, que después de la aplicación de las variables causales e intermedias, las variables finales se orientan a la obtención de los resultados obtenidos en base a la culminación de la labor realizada.

Cuando se habla de las características de los diversos climas en una organización, crean diversos tipos de conducta, puesto que se maneja un rol importante con relación a la motivación de los colaboradores de la organización, lo cual repercute en factores como la productividad, ausentismo, satisfacción laboral, rotación, entre otros. Para Robbins (1999), existen cinco características que debe poseer una organización para lograr un clima laboral positivo, considerándose como primer punto el de escuchar a los colaboradores, desde que se le presta atención o escucha a un colaborador se le está otorgando valor, además de mejorar los niveles de comunicación. Se debe ser cauto en el momento de expresar una opinión ya que puede afectar el sistema de manera positiva o negativa, resultando importante que el colaborador conozca los valores, misión, visión y objetivos los cuales conducirán al desarrollo de un adecuado clima laboral, en segundo lugar se considera el promover la sana competencia, ya que los colaboradores suelen tener metas que le permita desarrollarse y escalar dentro de la organización, buscando



una satisfacción de recompensa que le permitan consumir mejor los objetivos. Es importante considerar que un clima laboral positivo debe considerar capacitaciones para optimizar la eficiencia e infundir actitudes positivas con relación al trabajo, además el reconocer el esfuerzo del personal, ya que debe reforzar la motivación con premios o reconocimientos al esfuerzo y dedicación del desempeño laboral, sirviendo como un refuerzo positivo en la psicología del colaborador. Cabe mencionar que los premios no solo son de índole monetaria sino verbal o valorativa, sumado a ello el involucrarse en los proyectos, ya que es necesario que los líderes conozcan un poco de los colaboradores; identificando, reconociendo sus ideales, metas, proyectos, con la finalidad de sentirse parte de un grupo integrado que no solo busca el beneficio por el desempeño de sus funciones sino también promueve el crecimiento personal y profesional y por último el generar un ambiente de respeto, porque los colaboradores desarrollan relaciones intrapersonales y el trabajo en equipo conlleva a mantener niveles de respeto entre ellos mismo, por lo cual resulta necesario que la organización implemente normas y reglas que rijan el comportamiento de los colaboradores de las diversas áreas de la organización, con la finalidad de mantener el respeto y las buenas costumbres.

Cuando se habla de dimensiones de esta variable se encuentra a Toro (2013), quien especifica que el clima laboral eficaz para una organización es la aplicación de un clima constructivo y participativo, en donde la ejecución de las labores se desarrolla de forma efectiva y en colaboración con los líderes de las diversas áreas, forjando un ambiente verosímil el cual permite que el recurso humano se adapte con facilidad al puesto y al desarrollo de sus funciones. Este autor menciona como la importancia de las relaciones interpersonales, quienes, fundadas en el bienestar individual de los colaboradores, permiten de tal forma lograr la eficiencia en las organizaciones y el desarrollo profesional que le permitan ascender a mejores puestos laborales, en segundo lugar se menciona al sentido de pertenencia, ya que el colaborador considera los objetivos de la organización como propios y trabaja para lograr los mejores resultados para la organización; adquiriendo un alto nivel de compromiso y desarrollando un alto nivel de desempeño laboral, además de colaborar en desarrollar un óptimo clima laboral, contagiando y promoviendo una actitud positiva y de compromiso. Además, se hace mención a la retribución, que por lo general el colaborador busca una recompensa

por la labor realizada y la aplicación de conocimientos, tiempo, experiencia, ejerciendo una correspondencia entre colaborador - organización, en tal sentido la retribución económica por la energía y los conocimientos aplicados logran satisfacer las necesidades de los colaboradores, acrecentando los niveles de motivación. También se menciona a la disponibilidad de recursos, porque se debe dotar al personal de las herramientas necesarias para el desarrollo de sus funciones, otorgándoles recursos de calidad y facilitándoles las condiciones para llevar a cabo el desarrollo de sus actividades, en caso contrario mostrará problemas en la ejecución de sus funciones.

El mismo autor hace mención de la dimensión estabilidad, que se muestra de dos formas, el colaborador toma la decisión de laborar en la organización o desistir del trabajo y la otra situación depende de empresa, si necesita de él y considera que debe laborar en la organización o habilita su separación por razones relacionadas al desempeño de sus funciones. Para lo cual se recomienda que el trabajador desarrolle condiciones que le admitan forjar una buena imagen, manteniendo una incidencia positiva en el desarrollo organización, también a la dimensión claridad, porque el colaborador debe tener clara sus funciones a su responsabilidad, respetando horarios y limitaciones de entrega de tareas. Para lo cual se consideran los siguientes aspectos: percepción del trabajador, porque los colaboradores desarrollan lazos con la organización y con los compañeros de trabajo, esto genera emociones con relación al entorno laboral, las cuales pueden ser favorables o no, puesto que puede afectar los resultados esperados por la organización con respecto al desempeño laboral o aumentar los niveles de productividad; es aquí la vigilancia constante del área de recursos humanos con relación a los niveles de desempeño: información apropiada, que se debe comunicar al colaborador de forma objetiva y puntual las funciones a su cargo, tareas, horarios, lineamientos, principios institucionales; con la finalidad de encaminar sus esfuerzos al alcance de los objetivos organizacionales y por último el funcionamiento de la empresa, debido a que los colaboradores deben tener conocimiento de las áreas que integran la organización, así como las funciones que desempeña cada cargo, de modo tal que exista sincronía entre las distintas áreas, manteniendo una visión integral de la misma.

Según Rousseau (1989) existen cuatro tipos de clima adaptables a las organizaciones: el primero es el de tipo autoritario, que se caracteriza por una escasa comunicación, en donde los niveles jerárquicos son muy marcados y los líderes se muestran oscos ante los colaboradores de niveles medios o bajos; limitando el retorno de retroalimentación e impidiendo que los procesos se desarrollen de manera fluida puesto que no existe flexibilidad. Los colaboradores deben regirse al mandato autoritarista de altos cargos, puesto que son los únicos con la potestad de evaluar, aportar y opinar sobre las decisiones de la organización; el segundo es el paternalista, ya que, si bien existe una relación de trato entre los altos rangos jerárquicos y los colaboradores de un nivel medio o bajo, no existe la confianza necesaria para considerar sus opiniones en la toma de decisiones. Considerándose que el trato se genera de manera superficial. La comunicación es débil y las decisiones son tomadas por los altos directivos en base a su perspectiva, lo cual en ocasiones no son acertadas ya que no se conoce la realidad; conduciendo a que los colaboradores no se sienten comprometidos con el desarrollo de sus funciones; el tercero el de tipo consultivo, donde existe confianza en los colaboradores, si bien los directivos toman las decisiones de la organización a los colaboradores se les da la oportunidad de ser escuchados y considerando sus recomendaciones; el trabajo de los colaboradores es considerado y retribuido mediante reconocimientos. La comunicación se realiza de forma fluida, y el ambiente se torna más dinámico y proactivo permitiendo optimizar el clima laboral y el último el participativo, donde si bien existe confianza por parte de los directivos hacia los colaboradores, en este tipo de clima laboral es importante el aporte que realizan los colaboradores, en ocasiones las decisiones son tomadas de manera conjunta, buscando las mejores estrategias que conduzcan a los objetivos de la organización y al desarrollo personal de los colaboradores

Palma (2009), en su desarrollo de la teoría referente a los diagnósticos de clima organizacional, sostiene que en el clima laboral existen dos tipos de agentes que interfieren en el mismo el primero son los internos, en la investigación Palma (2009), señala que se debe establecer una relación de confianza entre los representantes de la empresa u organización y los requerimientos de la misma, esto debido a que son los empleados, las personas

que resultan ser beneficiados por las políticas y normas de la institución y los agentes externos, aquí la autora menciona que los integrantes del grupo familiar son los que influyen en el desempeño laboral de la persona y los clientes los que establecen la medida del proceso del negocio. Asimismo, no se puede omitir que las condiciones de mercados son aquellas que forman referencias, condiciones que se deben conocer y ser examinadas.

Es importante hacer mención sobre el lugar de investigación que pertenece al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, quien creó los Centros de Empleo, con la finalidad de promover la implementación de trabajo en los diferentes gobiernos regionales, logrando de esta manera asociar servicios como la promoción del empleo, la empleabilidad y el emprendimiento que permitan a más peruanos acceder a puestos de trabajo, estos están dirigidos a jóvenes y adultos en busca de una oportunidad laboral sirven, como impulsores de emprendimiento y buscadores de trabajo, se considera también como un instrumento que promueve el autoempleo en nuestro país. Parte de los servicios que proporcionan los centros de empleo a la población, es la información que brinda del actual mercado laboral, de la capacitación, orientación laboral, asesoría en la búsqueda de empleo, orientación para emprendimientos, certificación de capacidades y habilidades laborales. Los servicios que se ofrecen a jóvenes y adultos que no cuentan con un trabajo, fortalecen el diálogo, la empleabilidad y protección de los grupos vulnerables, claro está desde una visión orientada hacia la ciudadanía.

### III. METODOLOGÍA

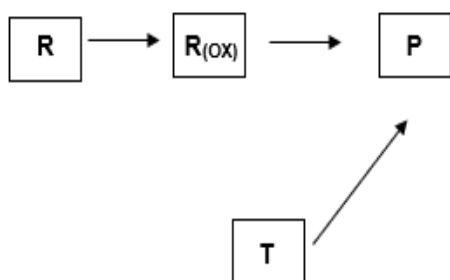
#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

La presente investigación se caracteriza por ofrecer un enfoque cuantitativo, de tipo descriptiva-propositiva y el alcance aplicado, ya que tiene como fundamento describir un problema y presentar soluciones prácticas para intentar su resolución, determinando y sustentando bases teóricas pertinentes al tema y generar la propuesta correspondiente (Tamayo, 2016).

La autora empleó el diseño no experimental y de corte transversal, lo cual sirvió para ampliar el conocimiento sin necesidad de manipular o transformar la variable de estudio (Hernández, 2014).

**Figura 1**

*Diagrama del diseño descriptivo propositivo*



**Nota:** Donde: R = Es la situación donde se desarrolla la realidad problemática R(ox)= Son los causales que generan la realidad problemática T = Es la base teórica que fundamenta la investigación P = Es la propuesta que intenta resolver la realidad problemática

#### 3.2. Variables y operacionalización

En la investigación se ha estudiado dos variables, que son plan de acción y clima laboral, al hablar de la primera variable, se tiene como definición conceptual que según Pérez (2017), es todo método, pauta o guía que tiene como fundamento orientar o encaminar todo proceso que se planifica, organiza, evalúa e implementa un grupo de diligencias, las cuales son base para cambiar, transformar o mejorar una problemática en específico; y como

definición operacional esta variable es un instrumento de gestión que tiene por finalidad guiar un conjunto de actividades para mejorar el problema de la investigación, es decir el clima laboral, teniendo como base el marco teórico, el planteamiento de objetivos, las estrategias a emplear y las actividades a ejecutar, permitiendo así fortalecer y mejorar el componente organizacional.

Y en la segunda variable de investigación que es clima laboral, en la definición conceptual está referida al ambiente o medio en el cual se desarrollan las actividades orientadas al progreso de la organización, de esta manera los colaboradores se desempeñan de acorde a su situaciones emocionales, económicas y laborales. Para lograr un ambiente laboral positivo se debe trabajar en el desarrollo de los empleados, estableciendo estrategias que permitan optimizar el desempeño laboral y elevar la motivación del recurso, ya que resulta relevante mantener satisfechas las carencias personales y el proceso profesional de los colaboradores de esta manera el aporte a la organización será mayor (Chiavenato, 2009). Esta misma variable se define operacionalmente según Palma (2014), como el conocimiento del empleado está en correspondencia con el contexto de trabajo y en función a aspectos relacionados con el crecimiento personal, supervisión recibida, implicándose con la asignación de tareas, dirección a la información y mejoras en el desempeño laboral que ha faciliten el desarrollo de las tareas.

**Tabla 1**  
*Operacionalización de las variables*

<b>Variables</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>
<b>V. I:</b> <b>PLAN DE ACCIÓN</b>	Estructura del Plan de Acción	Fundamentación teórica
		Diagnóstico
		Objetivos
		Estrategias y Actividades

<b>V.D:  CLIMA LABORAL</b>	Realización Personal	Desarrollo personal
	Involucramiento Laboral	Valores y compromiso
	Condiciones Laborales	Niveles de reconocimientos
	Supervisión	Funciones de puesto
	Comunicación	Manejo de Información

### 3.3. Población, muestra y muestreo

En la investigación desarrollada la población estaba constituida por los 20 colaboradores que ejercen un desempeño laboral en la entidad de estudio. La muestra del presente trabajo científico estuvo conformada por la misma cantidad de la población antes descrita; esto de acuerdo a lo que indica Hernández et al. (2018), quienes manifiestan que, si la cantidad es menor a cincuenta individuos, se considera emplear la misma cantidad en la muestra.

### 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Montero (2014), determina que un instrumento psicométrico desarrolla todo aspecto numérico en consecuencia por la ejecución de los ítems planteados por el investigador respecto a los sujetos de interés. De la misma forma los ítems desarrollados están determinados por una escala de medición, la cual se obtendrá un puntaje en totalidad que detallará el nivel de interés de cada muestra que se consigue.

La Escala de Clima Laboral (2014), está caracterizada para ser desarrollada por todos los colaboradores antes mencionadas, de mayor edad, con mejor criterio, de forma individual y que tiene un laxo de tiempo de 15 a 30 minutos. De la misma manera, la escala está determinada por 50 ítems, las cuales están las 5 dimensiones descritas en la operacionalización de variables, en donde los encuestados definirán un puntaje mediante la conocida escala de Likert, respecto al puntaje que se manifestará de la aplicación de los instrumentos se obtendrá en relación a la sumatoria del puntaje definido a cada ítem, los cuales están entre los 50 y 250 puntos, determinando si es adecuado

o no el clima laboral que se desarrolla. El trabajo científico realizado por Palma (2014), identificó que la aplicación del instrumento de investigación fue considerada positiva y evaluada por el método de jueces, lo cual se determinó que existe una correlación positiva de 0.87 y 0.84 en los resultados obtenidos a través del método analítico de Alfa de Cronbach y el método de Guttman, obteniendo una correlación de 0.97 y 0.90 respectivamente; determinándose ser un instrumento que presenta características de confiabilidad y validez.

### **3.5. Procedimiento**

Para la recolección de información se procedió a solicitar la autorización a través de documento oficial a la institución de estudio, quien luego de aprobar la misma, accedió a que se visitara las instalaciones para la aplicación del instrumento que fue de manera individual a cada uno de los participantes, luego de ello se procedió a procesar toda la información obtenida del instrumento para ser procesado estadísticamente. Tras ello se analizó los hallazgos encontrados para diseñar la propuesta del plan de acción y seguir con su validación mediante criterio de jueces.

### **3.6. Métodos de análisis de datos**

Se empleó el método deductivo, que según Hernández *et al.* (2018), es la investigación parte de lo general a lo específico y para la realización del desarrollo de tabulación y procesamiento de información se recurrió al SPSS 18 y Microsoft Excel se aplicó para la elaboración de gráficos, del mismo modo se utilizó el Microsoft Word para la digitalización de investigación.

### **3.7. Aspectos éticos**

Mesta (2007), considera que los argumentos de tema ético son cuestión de procesos entre los derechos de los colaboradores que colaboraron en la investigación y los beneficios que desarrollan el tema científico. Se respetaron los principios éticos principales durante la ejecución de la investigación, asentándose y desarrollándose sobre las políticas de conducta ética correspondientes.



Otros aspectos de base ética calificados como relevantes es el tema del secreto, la confidencialidad, la información recopilada, privacidad y el análisis del participante, las cuales se especifican en la siguiente tabla.

**Tabla 2**  
*Criteria éticos de la investigación*

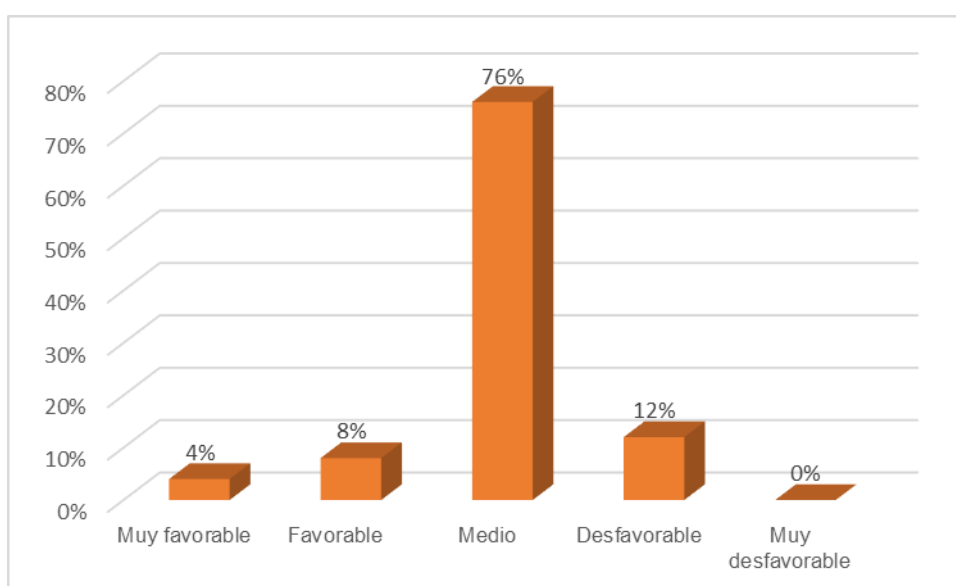
<b>Criteria</b>	<b>Características éticas del criterio</b>
<b>Consentimiento informado</b>	Los colaboradores estuvieron conforme con el rol de informantes en el proceso de investigación; así mismo reconocieron sus responsabilidades y derechos por otorgar el consentimiento de informar.
<b>Confidencialidad</b>	Se les hizo de conocimiento que se les brindaría la garantía y reserva de su identidad como ejes apreciables para el estudio.
<b>Observación del participante</b>	Se procedió con prudencia desde el comienzo hasta el término del proceso de recolección de datos, respondiendo por todo tipo de responsabilidad ética producida como consecuencias del proceso de investigación, as mismo los causales que se desglosen del proceso realizado por cada colaborador durante el trabajo científico.

#### IV. RESULTADOS

Los datos que se detallan a continuación, fueron recopilados mediante el desarrollo del instrumento sobre el Clima Laboral, los cuales cuentan con la validez y confiabilidad pertinente. El proceso realizado es reflejo del apoyo de los colaboradores de la entidad de estudio durante el año 2018. Mediante los resultados se busca mostrar las características señalando en lo que es necesario apuntar y trabajar para alcanzar un óptimo clima laboral.

**Figura 2**

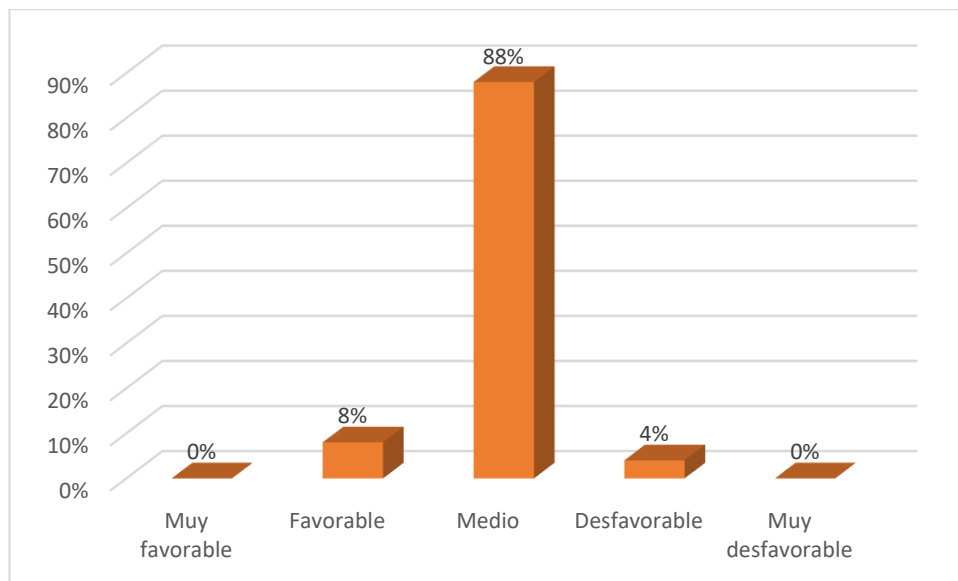
*Categoría Clima laboral*



Se muestra que el 76% de los empleados de la entidad de estudio durante el año 2018, se determina en la categoría medio, el 12% de porcentaje es desfavorable, el 8% favorable y el 4% en la categoría muy favorable. Expresando así que la percepción del clima laboral es buena, sin embargo, en los próximos resultados se desglosará en que factor o factores los colaboradores expresan que se les debe prestar la atención necesaria para que la percepción del clima laboral sea positiva.

### Figura 3

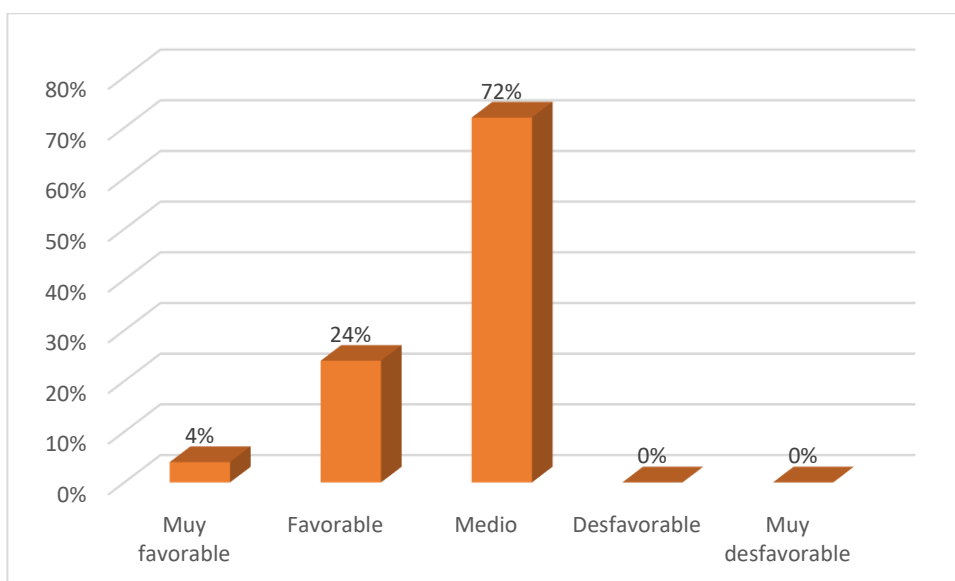
#### *Categoría Realización personal*



En la Figura 3, se detalla una conclusión media en relación a la realización personal, en donde un 88% reflejando así representa que la percepción que tienen los colaboradores de la misión de su superior en cuanto al tema del liderazgo y motivación a los empleados, considerándose como favorable, constituyendo un baluarte; no obstante se define que un 4% de colaboradores tienen una percepción desfavorable, lo cual se necesita un cambio mediante la aplicación de estrategias que favorezcan un clima laboral propicio, permitiendo que los colaboradores se desarrollen de manera eficiente y realicen una labor eficaz; logrando así alcanzar los objetivos institucionales planteados.

**Figura 4**

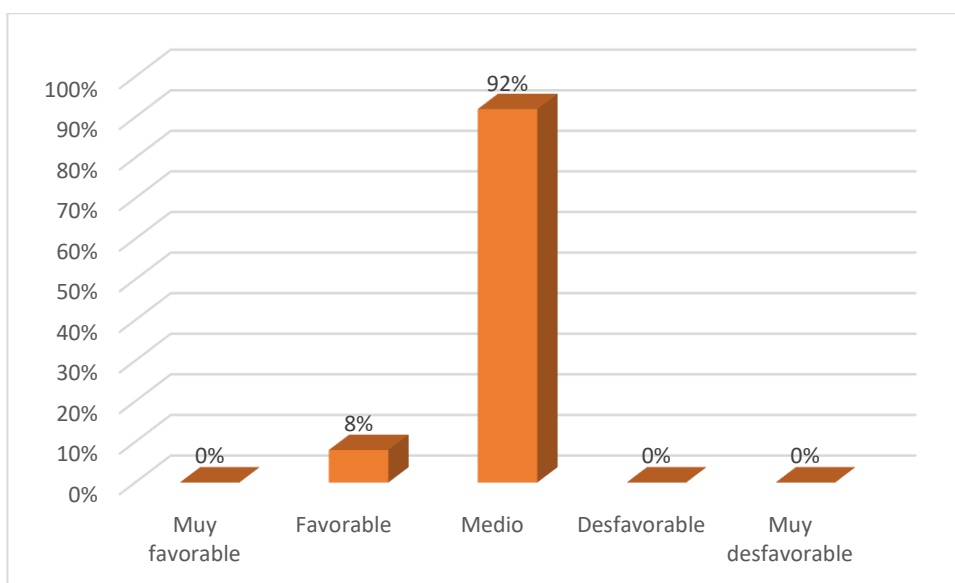
*Categoría Involucramiento personal*



Respecto a esta dimensión la Figura 4, refleja que el 72% de los colaboradores son considerados en diversas acciones, promoviendo así el proceso de la administración de los empleados e implementación de acciones para el desarrollo de la organización, permitiéndole alcanzar las metas e innovar en nuevas estrategias que permitan ejecutar decisiones favorables como el desarrollo y crecimiento personal de los colaboradores, manteniendo la satisfacción en un nivel en el cual se pueda promover la motivación.

## Figura 5

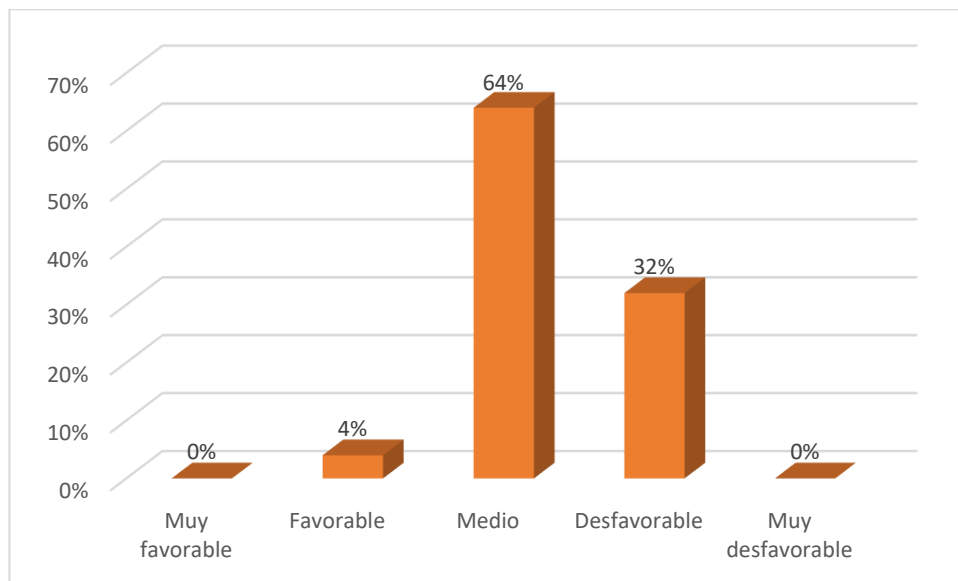
### *Categoría Supervisión*



En la Figura 5 se detalla que un 92% de colaboradores, determina que la inspección en un nivel centro, demostrando que existen colaboradores que no se sienten integrados en el trabajo en equipo, lo que contrarresta el trabajo ya que la comunicación se hace poco fluida retrasando los procesos y coordinaciones, presentando además limitaciones en el desempeño de las funciones.

## Figura 6

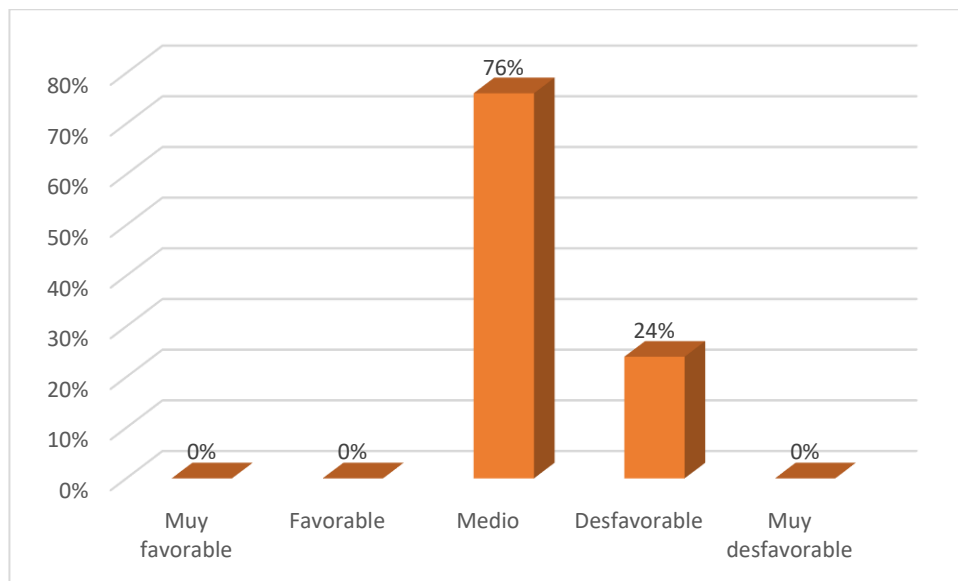
### *Categoría Comunicación*



En la Figura 6 se determina que el 64% define que se orienta en nivel promedio demostrando el bajo nivel de comunicación, negociación y conciliación, lo cual resulta necesario para transmitir los acuerdos y la implementación de estrategias, siendo necesario aplicar en la gestión estrategias que permitan el mejor manejo de las relaciones interpersonales.

## Figura 7

### Categoría Condiciones laborales



En la Figura 7 muestra que el 76%, distingue en un nivel medio las condiciones laborales de calidad en su entorno de trabajo, sintiendo se esta forma que tiene una motivación e identificación con los aspectos laborales que realiza, así mismo el 24 % define como regular respecto a lo mencionado, por lo cual es importante atender a ese porcentaje descrito, pues comprenden una gran cantidad de colaboradores que generan un buen clima laboral, de la misma forma la implementación de estrategias justifican una condición de pertenencia con el ambiente que se desarrolla e incide en sus funciones que desarrolla.

## V. DISCUSIÓN

Al dar por concluida la investigación, se puede indicar que en la entidad de estudio el clima laboral se desarrolla en un nivel promedio, considerándose en los estándares de nivel medio o favorable con relación a las categorías consideradas. En la entidad se ha aplicado de forma apropiada acciones y estrategias que los ha conducido a desarrollar un clima en el cual el personal se siente a gusto laborando, señalando también que es necesario fortalecer algunos lineamientos e implementar nuevas estrategias buscando una mayor satisfacción laboral (Guillen y Guil, 1999), determinan la situación como la forma de comprender de un grupo de personas que conforman una organización e instituyen diversas formas de interactuar en diversas situaciones organizacionales. El área de recursos humanos desempeña un papel importante, puesto que trabajan diariamente en la creación, implementación y aplicación de diversas herramientas y acciones que promuevan un adecuado clima laboral, facilitando de esta forma un óptimo desempeño de sus funciones. Adicional a ello es necesario considerar el comportamiento y conducta de cada colaborador, puesto como confirma Lozano (2016), el comportamiento personal es un factor que debe ser analizado, puesto que al presentar características distintas pueden generarse conflictos y el sistema implantado puede verse afectado.

En la investigación se identificaron dos variables, una de ellas es el clima laboral, la cual comprende cinco factores (involucramiento laboral, realización personal, comunicación, supervisión y condiciones laborales), mediante la aplicación de estos factores se logró reconocer las debilidades que entorpecen alcanzar un óptimo clima laboral en el Centro de Empleo de la región Lambayeque, así mismo se identificaron las fortalezas, considerando en realizar un FODA que permita organizarnos e implementar un sistema de retroalimentación basado en las dificultades, oportunidad, fortalezas y amenazas que presenta la entidad de estudio.

Antes de la aplicación de la escala, se logró determinar que existe una problemática en relación a los grupos de colaboradores, los cuales mantienen discrepancias interpersonales, lo cual genera un clima laboral osco, que no permite desempeñar una gestión eficiente y eficaz; seguido a la aplicación de la escala se determinó los factores que requieren ser potencializados y reforzados con



estrategias que fomenten el desarrollo de los recursos humanos buscando mejorar el desempeño de los colaboradores.

Las relaciones interpersonales es un terminología y centro de estudio al mismo tiempo muy empleado, por la gran parte de las instituciones públicas y privadas. Estos establecimientos se enfocan en impartir conocimiento al estudiante de manera de que descuidan o sobrevaloran la relación interpersonal entre cada miembro de la institución, en el caso del clima laboral, este concepto no es olvidado ni por las instituciones del sector público ni tampoco las del sector privado. El clima delimita el rendimiento de la institución a través de sus estudiantes, y por ende se ve reflejado en un excelente ambiente. Estos resultados guardan relación con lo que sostiene Zans (2017), nos menciona que el 96% de la muestra afirmo que debe mejorar el clima organizacional para incidir de manera positiva en el desempeño laboral, de esta manera, se lograra los objetivos y metas personales como profesionales.

A su vez, Palomino (2016), tuvieron una muestra de 49 colaboradores donde mencionaron que si el clima organizacional mejoraría el desempeño también lo haría, por la cual, influye de acuerdo al entorno donde se desarrollan las funciones, por ello, se recomienda mayor énfasis en dichas variables, con estos resultados se afirma que el clima organizacional si contribuye de una manera favorable con el desempeño laboral. Según Uribe (2015), nos menciona que: El clima organizacional influye en el comportamiento, 31 conductas y desempeño de los trabajadores, si se encuentran en un ambiente agradable tendrán resultados positivos, cabe precisar que según Mubasher (2017), sostiene que el liderazgo organizacional es una habilidad o capacidad que puede influir en su equipo de trabajo como también tomando decisiones y estimulando a sus colaboradores para alcanzar los objetivos, con estos resultados se afirma que el liderazgo si interviene de una manera favorable con el desempeño laboral. Por último, Louffat (2015), define que un líder debe manejar las situaciones o personas que tiene a cargo en su equipo de trabajo para que pueda brindar soluciones de acuerdo a las circunstancias que se va generando en el día a día.

El clima organizacional cuenta con dimensiones que ayudan a medir ciertas características que además van a influir en la forma de comportarse de cada

colaborador o individuo, una de ellas viene a ser la autorrealización que cada persona tiene de manera que favorezca su desarrollo profesional como personal para un buen futuro. Esto lo afirma Maslow (1987), nos dice que todo hombre desea llegar a la autorrealización, pues es un ideal que, mediante oportunidades para desarrollar el talento humano, el tener conocimientos, expresar ideas y descubrir su potencial máximo hace que cada humano sea diferente de otro. Con relación a las dimensiones, se determina que fueron en general un nivel promedio, sobresaliendo la de comunicación; lo cual solo un 64 % recepciona a su criterio que esta nivel medio, definiendo que en ocasiones se genera un proceso comunicativo, negociaciones o conciliaciones entre los colaboradores que conforman la organización, infiriendo que existen una problemática concerniente a las relaciones interpersonales o se está presentando una liderazgo demasiado rígido que impide el desarrollo de la comunicación y desenvolvimiento personal.

El progreso de una organización depende en gran parte del ambiente positivo en donde se desenvuelven los colaboradores; como alega Uribe (2014), si se aplica en la entidad de estudio una motivación adecuada, considerando las necesidades de los colaboradores se podrá mejorar el clima laboral, teniendo como consecuencia altos índices en el desempeño de sus funciones, direccionado su compromiso a la resolución de los objetivos, consiguiendo alcanzar el éxito; compartiendo de esta forma la referencia mencionada por Toro (2001), mencionando que el clima es fruto de la gestión, implementación de estrategias y un minucioso trabajo gerencial.

En tal sentido es significativo definir el enfoque de la gestión de los colaboradores de Chiavenato (2011), el cual sustenta que una organización logra mejorar si toma actitudes positivas, desarrolla sus conocimientos y mantienen un correcto comportamiento, de esta manera se forjara una mentalidad de desarrollo e innovación. Además, se logró identificar el nivel de la capacitación siendo esta baja lo que ha conllevado a tener en la institución una baja productividad y baja competencia laboral, esto se asemeja a lo mencionado por Chiavenato (2011), es el proceso mediante el cual se enseña a las personas sobre determinados temas haciendo que ellas potencialicen sus competencias en un corto plazo. Podemos decir entonces que el nivel de capacitación mejorara en la medida es que se

implementen el plan de capacitaciones propuesto según las necesidades de cada área de la institución. Los hallazgos también se asemejan a lo mencionado por Bermúdez (2015), la capacitación constituye un factor importante para que todos los colaboradores y responsables de la empresa aporten lo mejor para su productividad. El autor nos dice entonces que al no tener los colaboradores los suficientes conocimientos teóricos y prácticos para desarrollar sus actividades esto afectará en gran medida la productividad de la institución, ya que como se observa las metas de la institución no se han logrado.

Después de los resultados obtenidos en la entidad de estudio e identifica los problemas que deben ser neutralizados, se procedió a realizar un plan de acción; el cual se inició examinando el entorno pudiendo identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para luego implementar estrategias que permitan fortalecer el sistema y brindar así un clima ameno.

De tal forma que, si se ejecuta el plan de acción el clima laboral del Centro de Empleo de la región Lambayeque, se optimizará, cumpliendo con el objetivo general, corroborando la hipótesis propuesta en la investigación.

Estos resultados contrastan lo mencionado por Cubas (2018), en su trabajo de investigación de Motivación laboral y clima organizacional en los colaboradores de la empresa Agronegocio, quien concluyó que para mejorar el clima organizacional primero se debe poner en marcha programas de capacitación a los colaboradores. Cabe recalcar que los resultados del presente trabajo de investigación contrastan lo mencionado por Antón (2017), en su trabajo de investigación sobre el clima organizacional y la motivación laboral; quien concluyó en que el papel que tiene la motivación laboral con respecto al clima laboral solo tiene una influencia moderada y no altamente significativa como lo plantea el autor del presente trabajo de investigación. Finalmente, hay autores que respaldan el resultado obtenido en la presente tesis, como es el caso de Córdova (2017) y Méndez (2015), quienes consideran que el clima laboral tiene una relación muy significativa, y que un plan o programa basado en la motivación laboral permitirán una considerable mejora en la variable clima organizacional.

También se analizó el nivel de clima organizacional y los puntos críticos de este, hallándose que se encuentra en un nivel bajo; la investigación se diferencia de la hallada por Mejía (2016), quien menciona que, que el clima organizacional es percibido por los colaboradores de las empresas de la zona industrial del país de Venezuela como adecuado en un 51% esto debido a que las competencias gerenciales desarrolladas de liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales también son percibidas como adecuadas, sin embargo la investigación se asemeja cuando se habla de la dimensión reconocimientos ya que Herrera (2016), menciona que esta dimensión se encuentra en un nivel bajo. La investigación también se asemeja a la hallada por Escobedo (2015), quien manifiesta que el clima organizacional en la institución analizada según la percepción de los trabajadores es malo en 36.4% y regular en un 33.6% esto se dio por deficiencias en la infraestructura, escasos equipos y materiales y poca motivación laboral y que ha traído como consecuencias la baja productividad conllevando al no logro de los objetivos de la organización, situación que también se está presentado en la investigación realizada, ya que el bajo clima organizacional ha evidenciado la poca participación de colaborador con la municipalidad.

Los hallazgos en relación nivel bajo de clima organizacional se asemejan también a lo dicho por Pier (2018), quien explica acerca del clima organizacional y la comunicación interna en el sector público, afirmando que la percepción de los colaboradores en relación al clima organizacional es negativa toda vez que se ha obtenido en promedio un 3.48 de aceptación estando este por debajo del promedio esperado que fue de 4.50; el autor también afirma que el bajo nivel de clima organizacional se debe al poco uso de las estrategias motivacionales. Se encuentra también una semejanza con lo mencionado por García (2019), en la investigación dice que antes de implementar las estrategias el clima organizacional era percibido como malo en un 35% y regular en un 45%; situación que cambió después de la aplicación de las estrategias ya que el clima organizacional fue percibido como bueno en un 65% y como regular en un 35%.

Es por ello que es recomendable que la organización o empresa les brinde a sus colaboradores el libre acceso a las informaciones, charlas, capacitaciones para que estos puedan facilitarles sus tareas. Asimismo, Ravelo (2015), afirman

que un clima laboral funciona como un medio ambiente físico y humano, en este se desarrolla el cotidiano trabajo. Tiene influencia en la satisfacción y consecuentemente en la productividad. Guarda mucha relación con el saber hacer de los directivos, con las conductas de los trabajadores, con sus maneras de relacionarse y de trabajar, con sus interacciones con la entidad, con los instrumentos que son utilizados y con la actividad propia de cada uno. La alta dirección, con sus sistemas de gestión, así como su cultura proporciona el adecuado terreno para un clima laboral placentero lo cual debe ser una política para el personal y en general para los recursos humanos, solo así se valora la mejora de dicho ambiente usando precisas técnicas.

## **VI. CONCLUSIONES**

- 1.** Se determinó el estado actual del clima laboral en el Centro de Empleo de la región Lambayeque, definiendo las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que mantiene el sistema de gestión de recursos humanos; buscando reforzarlas mediante la ejecución del cuestionario de Sonia Palma Carrillo basado en cinco dimensiones antes mencionadas.
- 2.** Se identificó el principal elemento que influye en el clima laboral que es la comunicación tanto horizontal como vertical en todas las unidades que conforman el Centro de Empleo de la región Lambayeque, con la finalidad de mejorar la gestión y determinar las necesidades e inquietudes de los colaboradores.
- 3.** Se identificó las estrategias y actividades necesarias para optimizar el clima laboral, pues se arraigan principalmente en el proceso adecuado de la integración organizacional pues si se desarrolla con eficiencia se logrará mejorar los resultados en el Centro de Empleo de la región Lambayeque.
- 4.** Se cumplió con el objetivo principal de la investigación que fue el de proponer un plan de acción para ejercer un clima laboral positivo en la entidad de estudio.
- 5.** Se validó el plan de acción en base al diagnóstico realizado en el en el Centro de Empleo de la región Lambayeque mediante juicio de expertos.

## **VII. RECOMENDACIONES**

- 1.** A los jefes, responsable o supervisores usar técnicas de motivación para generar entusiasmo en las tareas asignadas y compromiso con los objetivos establecidos mejorando el desempeño laboral. Además, se puede hacer partícipe a los colaboradores brindando sus ideas o sugerencias para tomar decisiones importantes.
- 2.** Se recomienda evaluar al personal con la finalidad de identificar líderes potenciales, en los cuales se pueda delegar funciones de supervisión y control de las tareas. Con la supervisión y control se mejora la productividad, pero sobre todo si un trabajador conoce de forma directa la labor de supervisión será más empática con sus jefaturas y se podrá establecer una mejor comunicación.
- 3.** Capacitar de manera frecuente a los colaboradores sin excepción, con la finalidad de preparar al trabajador para acceder a oportunidades de ascenso, ya que de esta forma se podrá trabajar en la mejora de la dimensión de Autorrealización.
- 4.** A la Dirección del Centro de empleo de la región Lambayeque, aplicar el plan de acción propuesto en un corto plazo, ya que se ha realizado un diagnóstico real de la situación, llegándose a formular estrategias y programar actividades.
- 5.** Se recomienda a futuros proyectos de investigación ejecutar un análisis cuasi experimental, donde se plantee la ejecución de un programa para mejorar el clima laboral.

## **VIII. PROPUESTA**

### **Justificación:**

El clima laboral también se basa en desarrollar de manera adecuada las relaciones interpersonales que hacen referencia a la expresión de sentimientos, pensamientos y deseos de una manera amable, sincera y respetuosa de los derechos propios y ajenos; logrando manifestar lo que queremos en los diferentes espacios de interacción. Cabe señalar que la peculiar forma que las personas tienen para relacionarse, es el resultado de una serie de conductas aprendidas.

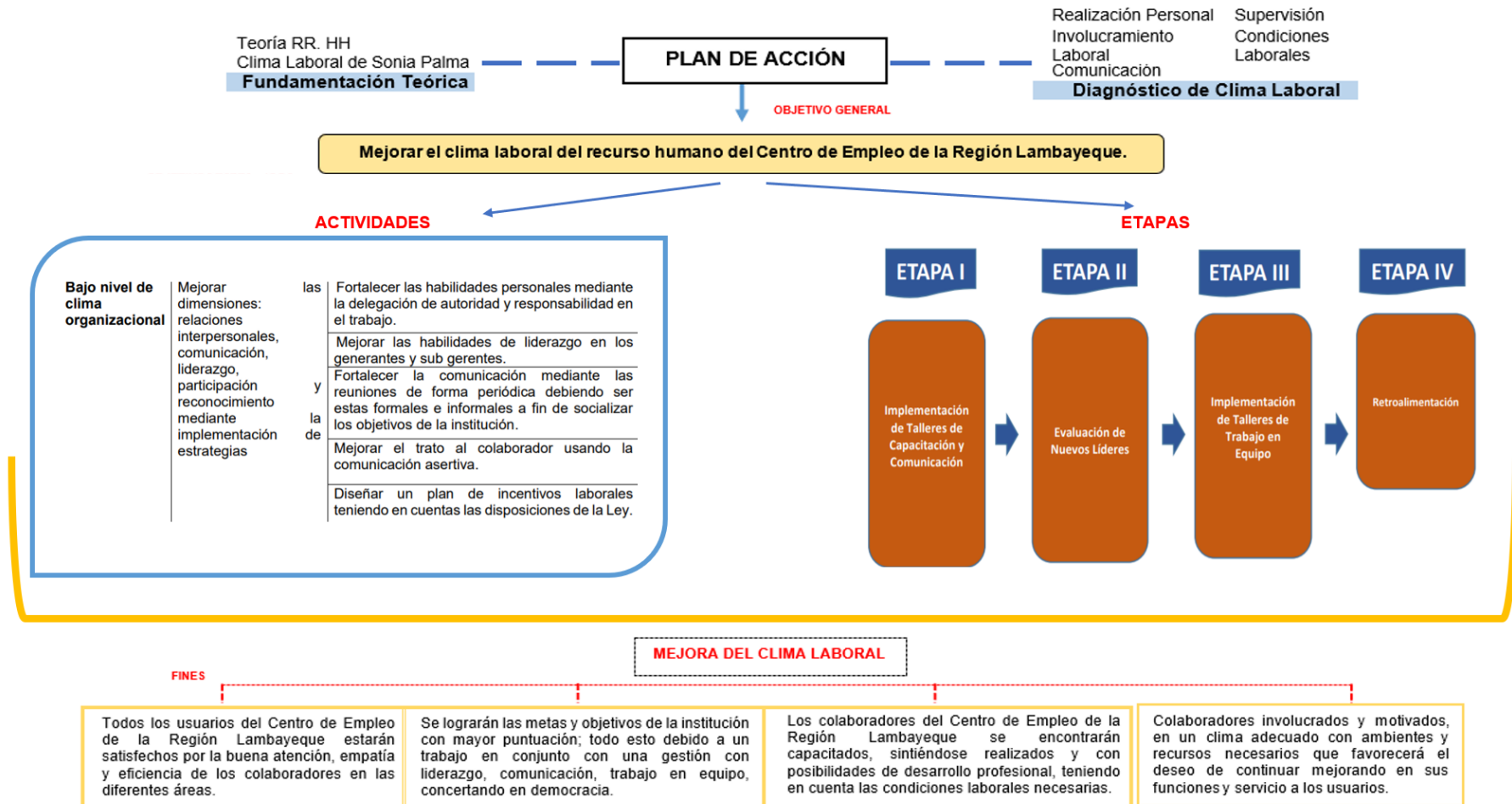
Olivero (2011), manifiesta que el clima laboral se basa en que las relaciones interpersonales consisten en la interacción recíproca entre dos o más personas. Involucra los siguientes aspectos: la habilidad para comunicarse efectivamente, el escuchar, la solución de conflictos y la expresión auténtica de uno, refiriendo que una de las causas más importantes para el desequilibrio interpersonal, es el deficiente manejo que existe en la resolución de sus conflictos. El correcto óptimo del manejo de conflicto es un aspecto muy importante tanto para buenas relaciones interpersonales y de grupo. Por lo que es necesario que existan personas asertivas en su estilo de manejo de conflicto a través de exitosas experiencias en la resolución del mismo y de una buena predisposición para sus relaciones interpersonales; igualmente (Gordon, 2017), manifiesta que las relaciones interpersonales son como un nivel de comunicación clara y directa que presente interés, motivación, estrategias de solución y negociación siendo esto beneficioso para las personas. Es importante analizar esta problemática ya que un uso inadecuado de estilo de las relaciones interpersonales influye en los estándares de crecimiento, proyección y expansión personal y social.

### **Objetivo general:**

Mejorar el clima laboral del recurso humano del Centro de Empleo de la región Lambayeque.



**Figura 8**  
*Diseño de la propuesta*



## REFERENCIAS

- Álvarez P. J. y Flórez D.L.M. (2016). Clima Organizacional en empresas colombianas. Universidad de La Sabana – Colombia
- Amin, M., Barati, O., Sadat, M., Razieh, G., Alfaraj, M., & Ezzatabadi, R. (2016). *Role of Organizational Climate in Organizational Commitment: The Case of Teaching Hospitals*. Vol. 7, N° 2, 2016, pp. 96 – 100, Korea Centers for Disease Control and Prevention. Iran, Recovered from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4850416/pdf/main.pdf>
- Balkar, B. (2016). The Relationships between Organizational Climate, Innovative Behavior and Job Performance of Teachers. *International Online Journal of Educational Sciences*, 2(2). doi:10.15345/iojes.2015.02.007
- Charry, H. (2018). *La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público*. Scielo.
- Charry, H. (2018). *La gestión de la comunicación y el clima organizacional en el sector público*. Scielo. doi: <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v9n1/a03v9n1.pdf>
- Chiavenato, I. (2010). Administración de recursos humanos. México, D.F.: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2013). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Mc Graw Hill.
- Ehrhart, M. & Kuenzi, M. (2017). *The Impact of Organizational Climate and Culture on Employee Turnover*. Wiley Only Library. Recovered from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781118972472.ch23>
- Fachrunnisa, O., Adhiatma, A., & Mutamimah. (2014). *The Role of Work Place Spirituality and Employee Engagement to Enhance Job Satisfaction and Performance*. International Journal of Organizational Innovation, 7(1), 15–35. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ent&AN=97297911&lang=es&site=eds-live>

- Fernández, D.; Revilla, ML.; Kolevic, L.; Cabrejos, I.; Muchaypiña, I.; Sayas, I.; Chávez, L. & Mamani, V. (2017). *Organizational climate and satisfaction of the external user in the hospitalization services of the Instituto Nacional de Salud del Niño*, 2017. Lima: <http://dx.doi.org/10.15381/anales.802.15745>.
- García, M.; Hernández, T.; Gonzáles, E, & Polo, S. (2017). *The relationship between organizational climate and job satisfaction in service companies. Hidalgo: Revista Internacional Administracion & Finanzas*. Obtenido de [https://www.theibfr.com/download/riaf/2017\\_riaf/riaf\\_v10n1\\_2017/RIAFV10N1-2017-4.pdf](https://www.theibfr.com/download/riaf/2017_riaf/riaf_v10n1_2017/RIAFV10N1-2017-4.pdf)
- Gemnafle, M. Waimuri., S. & Batlolona, J. (2015). *Organizational Climate of the School and Teacher Performance Improvement in the 21st Century*, Vol. 79, N° 57, 2015, pp. 119 – 126, Faculty of Teachers Training and Education, Pattimura University, Ambon, Indonesia. Recovered from 44 <https://pdfs.semanticscholar.org/e4e3/e84963fbefeb70ea08c48cacca9322dd34cc.pdf>
- Get W. (2018). *Relationships among transformational leadership, organizational climate, organizational citizenship behavior and performance in Romanian 36 employees*. Romanian Journal of Psychology, 20(2), 49-59. doi:10.24913/rjap.20.2.04
- Ghaffarii, S., Mad, I., Burgoyne, J., y Nazri, M. (2017). The Influence of Motivation on Job Performance: A Case Study at Universiti Teknologi Malaysia. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 11(4), 92-99. [https://www.researchgate.net/publication/315116839\\_The\\_Influence\\_of\\_Motivation\\_on\\_Job\\_Performance\\_A\\_Case\\_Study\\_at\\_Universiti\\_Teknologi\\_Malaysia](https://www.researchgate.net/publication/315116839_The_Influence_of_Motivation_on_Job_Performance_A_Case_Study_at_Universiti_Teknologi_Malaysia)
- Hadiyatno, D. (2018). *Cultural Influence, Organizational Climate, Ability of Information Technology to Motivation and Satisfaction Employees of Bankaltim*. Indonesia. Universitas Balikpapan, pp. 300 – 317
- Hernández et al. (2018). Metodología de la investigación. 6ª Edición. Editorial McGraw Hill. México

- Hua Fan, & Bing Han. (2018). *How Does Leader-Follower Fit or Misfit in Communication Style Matter for Work Outcomes? Social Behavior & Personality: An International Journal*, 46(7), 1083–1100. <https://doi.org/10.2224/sbp.6925>
- Husseim, N., Mohamadb, A, Noordina., F. y Ishakb, A. (2014). *Learning Organization and its Effect on Organizational Performance and Organizational Innovativeness: A Proposed Framework for Malaysian Public Institutions of Higher Education*. Vol. 1, N° 2, pp. 299 – 304, 2014, Faculty of Business Management, Universiti Technology MARA, Shah Alam, Malaysia. Retrieved from <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1877042814029450?token=98057A4C82EEA8539513657D8104AF0F8C6624555F0A445B2930B995F241F552DC9CDDA D4E271CB6D8381661FF3E677C>
- Jacobs, K., Hellman, M., y Wuest, E. (2017). Job Performance. *Encyclopedia of Behavioral Medicine*, 2(3). doi: [http://doi.org/10.1007/978-1-4419-1005-9\\_900](http://doi.org/10.1007/978-1-4419-1005-9_900)
- Jamaica, F. (2015). Beneficios de la capacitación y el desarrollo del personal de las pequeñas empresas. Bogotá: Universidad Militar de Nueva Granada. Obtenido de [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7168/Trabajo %2 0final%20Fabian%20Jamaica%20\(1\).pdf](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7168/Trabajo%20final%20Fabian%20Jamaica%20(1).pdf)
- Jaramillo, O. (2018). Programa de clima organizacional y su contribución al compromiso laboral en el centro de educación técnico productiva arzobispo Oscar Arnulfo Romero San Ignacio Cajamarca 2018. Cajamarca: Universidad Señor de Sipán. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12802/6268>
- Kalyar, M. N., Shafique, I., & Ahmad, B. (2019). *Job stress and performance nexus in tourism industry: A moderation analysis*. *Tourism*, (13327461), 67(1), 6–21. Retrieved from

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=hjh&AN=135720395&lang=es&site=eds-live>

- Khan, A., Masrek, M. N., & Nadzar, F. M. (2015). *Analysis of competencies, job satisfaction and organizational commitment as indicators of job performance: A conceptual framework*. *Education for Information*, 31(3), 125–141. <https://doi.org/10.3233/EFI150954>
- Khorakian, A., & Sharifirad, M. S. (2019). *Integrating Implicit Leadership Theories, Leader–Member Exchange, Self-Efficacy, and Attachment Theory to Predict Job Performance*. *Psychological Reports*, 122(3), 1117–1144. <https://doi.org/10.1177/0033294118773400>
- Kuenzi, M., Brown, M. E., Mayer, D. M., & Priesemuth, M. (2019). *Supervisor-Subordinate (Dis)agreement on Ethical Leadership: An Investigation of its Antecedents and Relationship to Organizational Deviance*. *Business Ethics Quarterly*, 29(1), 26. <https://doi.org/10.1017/beq.2018.14>
- Kupczyk, T., y Stor, M. (2017). Competency management: theory, research & business practice. *Publisher: University of Business in Wroclaw*, 1(5), 97-83. [https://www.researchgate.net/publication/318339543\\_Competency\\_management\\_theory\\_research\\_business\\_practice](https://www.researchgate.net/publication/318339543_Competency_management_theory_research_business_practice)
- Li-Mei Hung, Yueh-Shian Lee, De-Chih Lee. (2018). *The Moderating Effects of Salary Satisfaction and Working Pressure on the Organizational Climate, Organizational Commitment to Turnover Intention*. *International Journal of Business & Society*, 19(1), 103-116. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=128886143&lang=es&site=eds-live>
- Ling-Chuan Huang, Ming Gao, Ping-Fu Hsu. (2019). *Effects of Organizational Justice on Organizational Climate and Organizational Performance in Ecology Industry*. *Ekoloji Derigs*, (107), 237-241. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eih&AN=136264633&lang=es&site=eds-live>

- Ling-Chuan Huang, Ming Gao, Ping-Fu Hsu. (2019). *Effects of Organizational Justice on Organizational Climate and Organizational Performance in Ecology Industry*. *Ekoloji Derigs*, (107), 237-241. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eih&AN=136264633&lang=es&site=eds-live>
- Madhukar, V. (2017). *Impact of organizational climate on employee motivation: A conceptual perspective*. *Researchgate*. Vol. 5, N° 1, 2017, pp. 324 – 336, Amity University, Gurgaon, India. Recovered from [https://www.researchgate.net/publication/325057736\\_IMPACT\\_OF\\_ORGANIZATIONAL\\_CLIMATE\\_ON\\_EMPLOYEE\\_MOTIVATION\\_A\\_CONCEPTUAL\\_PERSPECTIVE](https://www.researchgate.net/publication/325057736_IMPACT_OF_ORGANIZATIONAL_CLIMATE_ON_EMPLOYEE_MOTIVATION_A_CONCEPTUAL_PERSPECTIVE)
- Madhukar, V. & Sharma, S. (2017). *Organizational Climate: A Conceptual Perspective*. India. *International Journal of Management and Business*
- Meza, E. (2017). *Análisis de la percepción del género entre clima organizacional ya la satisfacción laboral del sector industrial México*. *scielo*. Obtenido de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682017000200008&script=sci\\_abstract](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682017000200008&script=sci_abstract)
- Moslehpour, M., Altantsetseg, P., Mou, W., & Wong, W. (2018). *Organizational Climate and Work Style: The Missing Links for Sustainability of Leadership and Satisfied Employees*. *Sustainability*. Vol. 1, N° 125, 2018, pp. 1 – 17, University of Hong Kong. China
- Mubasher, U.-F., Salman, Y., Irfan, S., & Jabeen, N. (2017). *Spiritual Leadership in Organizational Context: A Research Gap in South Asia*. *South Asian*, (1026- 678X), 32(1), 205–218. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=125932957&lang=es&site=eds-live>
- Mumby, D., y Kuhn, T. (2018). *Organizational communication*. United Kingdom: Sage

- Nebojsa, P. (2018). *The Elements of Work Environment: Organizational Culture, Organizational Climate, and Job Satisfaction*. Serbia. University of Kragujevac. 46
- Naldöken Ü, Tengilimoğlu D. (2017). *A field study on determining the effects of organizational climate in terms of social interaction on knowledge management at health organizations*. *Journal of Economics & Management*, 29(3), 75-101. doi:10.22367/jem.2017.29.05.
- Ngoepe, L. J. (2019). *Exploring Constructivist Task Motivation of English L2 Acquisition Graduate Students through Learning Materials*. *South African Journal of Higher Education*, 33(1), 221–241. <https://doi.org/10.20853/33-1-2648>
- Palma, S. (2005). *Escala de Clima Laboral (SL-SPC) Manual*. Lima, Perú: Editora y Comercializadora CARTOLAN EIRL.
- Pantaleo, L. (2017). *Motivational strategies and staff retention in Mafia district Council, Tanzania*. Tanzania: <http://hdl.handle.net/11192/2189>.
- Parke Mr., Myeong-Gu Seo. (2017). *The Role of Affect Climate in Organizational Effectiveness*. *Academy of Management Review*, 42(2), 334-360. doi:10.5465/amr.2014.0424
- Pellegrini, S. & Grassau, D. (2017). *Work key: A Theoretical-Technological Path to Organize the Hidden Components of Communication*, 21(4), 1050–1074. <https://doi.org/10.5294/pacla.2018.21.4.5>
- Peña, H. y Villón, S. (2018). *Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. La Libertad: Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico Educativo INDTEC, C.A.* DOI: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>.
- Punwatkar S, Verghese M. (2018). *The Moderating Role of Organizational Climate in Competency-Performance Relationship: A Study on Salespersons in Central India*. *IUP Journal of Organizational Behavior.*, 17(4), 36-57. Retrieved from

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=133631151&lang=es&site=eds-live>

- Rezaee, A., Khoshsima, H., Zare-Bahtash, E., & Sarani, A. (2018). *A Mixed Method Study of the Relationship between EFL Teachers' Job Satisfaction and Job Performance in Iran*. *International Journal of Instruction*, 11(4), 577–592. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=EJ1191662&lang=es&site=eds-live>
- Rivera, D., Hernández, J., Bonilla, N. y Rozo, A. (2018). Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. *Espacios*, 17. Obtenido de <https://revistaespacios.com/a18v39n16/a18v39n16p17.pdf>
- Selamat, N., Samsu, N., & Mustafa, N. (2014). *The impact of organizational climate on teachers' job performance*. Vol. 2, N° 1, 2014, pp 71 – 82, Faculty of Education. University of Alicante, Malasia.
- Shet, S. (2019). Competency based performance management and organizational effectiveness. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(3). doi:10.1108/IJPPM-03-2018-0128
- Sophia, G., & Sarno, R. (2019). *AHP-TOPSIS for analyzing job performance with factor evaluation system and process mining*. *Telkomnika*, 17(3), 1344–1351. <https://doi.org/10.12928/TELKOMNIKA.v17i3.10408>
- Widayati Cc, Gunarto W. (2017). *The Effects of Transformational Leadership and Organizational Climate on Employee's Performance*. *International Journal of Economic Perspectives*, 11(4),499-505. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=135859016&lang=es&site=eds-live>



## ANEXOS

### Anexo 1. Matriz de operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Escala de medición
<b>V. I: PLAN DE ACCIÓN</b>	Según Pérez (2017), Un Plan de Acción es todo método, pauta o guía que tiene como fundamento orientar o encaminar todo proceso que se planifica, organiza, evalúa e implementa un grupo de diligencias, las cuales son base para cambiar, transformar o mejorar una problemática en específico.	El plan de acción es un instrumento de gestión que tiene por finalidad guiar un conjunto de actividades para mejorar el problema de la investigación, es decir el clima laboral, teniendo como base el marco teórico, el planteamiento de objetivos, las estrategias a emplear y las actividades a ejecutar, permitiendo así fortalecer y mejorar el componente organizacional.	Estructura del Plan de Acción	Fundamentación teórica Diagnóstico Objetivos Estrategias y Actividades	Propuesta de Plan de Acción
<b>V. D: CLIMA LABORAL</b>	El clima de una organización, está referida al ambiente o medio en el cual se desarrollan las actividades orientadas al progreso de la organización, de esta manera los colaboradores se desempeñan de acorde a su situaciones emocionales, económicas y laborales. Para lograr un ambiente laboral positivo se debe trabajar en el desarrollo de los empleados, estableciendo estrategias que permitan optimizar el desempeño laboral y elevar la motivación del recurso, ya que resulta relevante mantener satisfechas las carencias personales y el proceso profesional de los colaboradores de esta manera el aporte a la organización será mayor. (Chiavenato, 2009)	Palma (2014), refiere que el conocimiento del empleado está en correspondencia con el contexto de trabajo y en función a aspectos relacionados con el crecimiento personal, supervisión recibida, implicándose con la asignación de tareas, dirección a la información y mejoras en el desempeño laboral que ha faciliten el desarrollo de las tareas.	Realización Personal Involucramiento Laboral Condiciones Laborales Supervisión Comunicación	Desarrollo Personal Valores y Compromiso Niveles de reconocimientos Funciones de puesto Manejo de Información	Ordinal Instrumento: Escala de Clima Laboral de Sonia Palma CL-SP

## Anexo 2. Instrumento de recolección de datos

### INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN “ESCALA DE OPINIONES CL – SONIA PALMA CARRILLO – 2014”

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

N°	Proposición	Nunca	Poco	Regular	Mucho	Siempre
1	Existen oportunidades de progresar en la institución.					
2	Se siente compromiso con el éxito en la institución.					
3	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo					
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
7	Cada colaborador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8	En la institución, se mejoran continuamente los métodos de trabajo					
9	En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
10	Los objetivos de trabajo son retadores.					
11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
12	Cada colaborador se considera factor clave para el éxito de la organización.					
13	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
14	En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa.					
15	Los colaboradores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					

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

	personal.					
<b>38</b>	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
<b>39</b>	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
<b>40</b>	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
<b>41</b>	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
<b>42</b>	Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.					
<b>43</b>	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
<b>44</b>	Existe colaboración entre los colaboradores de los diversos servicios.					
<b>45</b>	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.					
<b>46</b>	Se reconocen los logros en el trabajo.					
<b>47</b>	La institución es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
<b>48</b>	Existe un trato justo en la institución.					
<b>49</b>	Se conocen los avances en otras áreas de la institución.					
<b>50</b>	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					

### Anexo 3. Ficha técnica del instrumento de recolección de datos

<b>FICHA TÉCNICA</b>	
<b>NOMBRE DE LA ESCALA</b>	Clima Laboral CL-SPC
<b>AUTORA</b>	Sonia Palma Carrillo
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	15 a 30 minuto aproximadamente
<b>DESCRIPCIÓN</b>	La Escala CL-SPC fue diseñada y elaborada por la Psicóloga Sonia Palma Carrillo como parte de sus actividades de profesora investigadora en la Facultad de Psicología de la Universidad Ricardo Palma (Lima, Perú). Se trata de un instrumento diseñado con la técnica de Likert comprendiendo en su versión final un total de 50 ítems que exploran la variable Clima Laboral definida operacionalmente como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.
<b>APLICACIÓN</b>	Puede ser manual o computarizada; para la calificación sin embargo debe necesariamente digitarse la calificación en el sistema computarización para acceder a la puntuación por factores y escala general de Clima Laboral que de acuerdo a las normas técnicas establecidas se puntúa de 1 a 5 puntos, con un total de 250 puntos como máximo en la escala general y de 50 puntos para cada uno de los factores.
<b>MATERIAL DE CORRECCIÓN</b>	Manual CL-SPC en la que se encuentra las orientaciones teórico prácticas para la administración, calificación e interpretación de acuerdo a la estandarización efectuada en la muestra de referencia y el Cuadernillo CL-SPC en versión escrita y computarizada. En caso de empleo manual, se marcará con un lapicero en el casillero que mejor corresponda a su forma de percibir el ambiente laboral en el que se encuentra trabajando.

## Anexo 4. Autorización de aplicación del instrumento



GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE  
GERENCIA REG. DE TRAB. Y PROM. DEL EMPLEO  
DIRECCION DE PROMOCION DEL EMPLEO Y CAPACITACION LABORAL

Firmado digitalmente por FRANCISCO ARNULIO JIMENEZ TAVARA  
42523773 hard  
Unidad: DIRECCION DE PROMOCION DEL EMPLEO Y CAPACITACION  
LABORAL  
Cargo: DIRECTOR DE PROM. DEL EMP. Y CAP. LAB.  
Fecha y hora de proceso:09/11/2018 - 13:21:13

Id seguridad: 3364686

Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional

Chiclayo 9 noviembre 2018

OFICIO N° 000330-2018-GR.LAMB/GRTPE-DPECL [3022139 - 0]

Señorita

Cristina Lissett Capuñay Vincos

Estudiante de Maestría en Administración de Negocios-MBA en la Universidad Cesar Vallejo.

**ASUNTO: EN RESPUESTA A SU SOLICITUD.**

**REFERENCIA: SOLICITUD 3017008-0**

Mediante la presente le saludo cordialmente y a su vez informo que:

Respecto al asunto de la referencia, se le **OTORGA EL PERMISO** para realizar el trabajo de investigación "Plan de Acción para mejorar el Clima Laboral del Recurso Humano del Centro de Empleo de la región Lambayeque – 2018".

Sin más que agregar, me despido deseándole un buen día.

Atentamente,

Firmado digitalmente  
FRANCISCO ARNULIO JIMENEZ TAVARA  
DIRECTOR DE PROM. DEL EMP. Y CAP. LAB.  
Fecha y hora de proceso: 09/11/2018 - 13:21:13

*Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por Gobierno Regional Lambayeque, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: <https://sisgado3.regionlambayeque.gob.pe/verifica/>*

## Anexo 5. Matriz de consistencia

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS	VARIABLES	POBLACIÓN Y MUESTRA	ENFOQUE/NIVEL (ALCANCE)/ DISEÑO	TÉCNICA/INSTRUMENTO
<b>OBJETIVO PRINCIPAL:</b>					<b>TÉCNICA/ INSTRUMENTO:</b>
<p>Proponer un plan de acción para mejorar el clima laboral del recurso humano del Centro de Empleo de la Región Lambayeque.</p>		<b>V.I: PLAN DE ACCIÓN</b>	<p><b>UNIDAD DE ANÁLISIS:</b> Trabajadores del Centro de Empleo Región Lambayeque</p>	<p><b>ENFOQUE:</b> Cuantitativo <b>NIVEL:</b> Básico <b>DISEÑO:</b> No experimental Descriptiva Propositiva</p>	<p><b>TÉCNICA:</b> Cuestionario <b>INSTRUMENTO:</b> Escala de Clima Laboral CL-SPC</p>
<p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Determinar el estado actual de del clima laboral del recurso humano del Centro de Empleo de la Región Lambayeque.</li> <li>Identificar los principales elementos que influyen en el clima laboral del recurso humano del Centro de Empleo de la Región Lambayeque.</li> <li>Identificar las estrategias y actividades necesarias para optimizar el clima laboral del Centro de Empleo de la Región Lambayeque.</li> <li>Diseñar un plan de acción que permita mejorar el clima laboral del recurso humano del Centro de Empleo de la Región Lambayeque.</li> <li>Validar mediante juicio de expertos el plan propuesto orientado a la mejora del clima laboral del curso humano del Centro de Empleo de la Región Lambayeque.</li> </ol>	<p>El Plan de Acción logrará mejorar el clima laboral del recurso humano del Centro de Empleo de la Región Lambayeque.</p>		<p><b>POBLACIÓN:</b> 20 trabajadores</p>	<pre> graph LR     R[R] --&gt; ROX[R(OX)]     ROX --&gt; P[P]     T[T] --&gt; P             </pre>	<p><b>MÉTODOS DE ANÁLISIS DE INVESTIGACIÓN:</b> Estadística descriptiva y el paquete estadístico SPSS</p>
		<b>V.D: CLIMA LABORAL</b>		<p>Nota: Donde: R = Es la situación donde se desarrolla la realidad problemática R(OX)= Son los causales que generan la realidad problemática T = Es la base teórica que fundamenta la investigación P = Es la propuesta que intenta resolver la realidad problemática</p>	

## Anexo 6. Validación de la propuesta

### FICHA DE EVALUACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DEL RECURSO HUMANO DEL CENTRO DE EMPLEO DE LA REGIÓN LAMBAYEQUE – 2018

**Apellidos y Nombres del Evaluador:** PLAZA QUEVEDO MAXIMILIANO JOSÉ

**Título del trabajo de investigación:** Plan de acción para mejorar el clima laboral del recurso humano del Centro de Empleo de la región Lambayeque.

**Autor:** Cristina Lissett Capuñay Vincés


**Fecha:** 11/12/2018

#### a. Pertinencia con la investigación

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis de investigación		Pertinencia con las variables y dimensiones		Pertinencia con las dimensiones e indicadores		Pertinencia con los principios de la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
PROPUESTA PRESENTADA	X		X		X		X	

#### b. Pertinencia con la aplicación

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Se aplica al contexto de la investigación		Soluciona el problema de salud pública		Su aplicación es sostenible en el tiempo		En su ejecución involucra a otras instituciones y población	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
PROPUESTA PRESENTADA	X		X		X		X	

  
 Dr. Maximiliano Plaza Quevedo  
 DECANO  
 COLEGIO DE PSICÓLOGOS DEL PERÚ  
 CDR VI - Lambayeque y Amazonas

**DR. PLAZA QUEVEDO MAXIMILIANO JOSÉ**  
**DOCTOR EN GESTION UNIVERSITARIA**  
**DNI N° 16652868**



**VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR  
EL CLIMA LABORAL DEL RECURSO HUMANO DEL CENTRO DE EMPLEO  
DE LA REGIÓN LAMBAYEQUE – 2018**

**(JUICIO DE EXPERTOS)**

Yo, **José Maximiliano Plaza Quevedo**, identificado con DNI N° **16652868** con Grado Académico de **Doctor en Gestión Universitaria** en la Universidad **Nacional Pedro Ruiz Gallo**.

Hago constar que he leído y revisado la propuesta de la Tesis: "PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DEL RECURSO HUMANO DEL CENTRO DE EMPLEO DE LA REGIÓN LAMBAYEQUE", de la Maestría en Administración de Negocios – MBA de la Universidad César Vallejo.

La estructura de la propuesta se distribuye de acuerdo a los parámetros de la investigación de estudio, cumpliendo con los objetivos, estrategias, actividades, conceptualización y flujograma de ejecución.

La propuesta corresponde a la tesis: "PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DEL RECURSO HUMANO DEL CENTRO DE EMPLEO DE LA REGIÓN LAMBAYEQUE"

Luego de la evaluación minuciosa de la propuesta y realizadas las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

<b>Propuesta: PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DEL RECURSO HUMANO DEL CENTRO DE EMPLEO DE LA REGIÓN LAMBAYEQUE</b>			
<b>APLICABILIDAD</b>	<b>CONTEXTUALIZACIÓN</b>	<b>PERTINENCIA</b>	<b>% DE LA PROPUESTA VALIDADA</b>
95%	95%	100%	95%

  
Dr. Maximiliano Plaza Quevedo  
DECANO  
COLEGIO DE PSICÓLOGOS DEL PERÚ  
**DR. PLAZA QUEVEDO MAXIMILIANO JOSÉ**  
**DOCTOR EN GESTIÓN UNIVERSITARIA**  
**DNI N° 16652868**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DEL RECURSO HUMANO DEL CENTRO DE EMPLEO DE LA REGIÓN LAMBAYEQUE – 2018**

**Apellidos y Nombres del Evaluador:** PISFIL BENITES NILTHON IVÁN

**Título del trabajo de investigación:** Plan de acción para mejorar el clima laboral del recurso humano del Centro de Empleo de la región Lambayeque.

**Autor:** Cristina Lissett Capuñay Vines


**Fecha:** 09/12/2018

**a. Pertinencia con la investigación**

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis de investigación		Pertinencia con las variables y dimensiones		Pertinencia con las dimensiones e indicadores		Pertinencia con los principios de la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
PROPUESTA PRESENTADA	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	

**b. Pertinencia con la aplicación**

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Se aplica al contexto de la investigación		Soluciona el problema de salud pública		Su aplicación es sostenible en el tiempo		En su ejecución involucra a otras instituciones y población	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
PROPUESTA PRESENTADA	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	

  
 Mg. C.P.C. Nilthon Ivan Pisfil Benites  
 COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS  
**MG. CPC. PISFIL BENITES NILTHON IVÁN**  
**MAGÍSTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS**  
**DNI N° 42422376**

**VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR  
EL CLIMA LABORAL DEL RECURSO HUMANO DEL CENTRO DE EMPLEO  
DE LA REGIÓN LAMBAYEQUE – 2018**

**(JUICIO DE EXPERTOS)**

Yo, **Nilthon Ivan Pisfil Benites**, identificado con DNI N° **42422376** con Grado Académico de **Magister en Gestión y Políticas Públicas** en la Universidad de Chile.

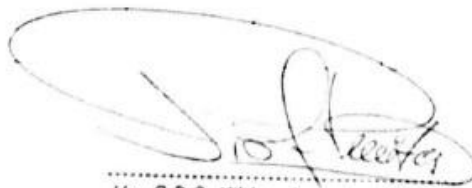
Hago constar que he leído y revisado la propuesta de la Tesis: "PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DEL RECURSO HUMANO DEL CENTRO DE EMPLEO DE LA REGIÓN LAMBAYEQUE", de la Maestría en Administración de Negocios – MBA de la Universidad César Vallejo.

La estructura de la propuesta se distribuye de acuerdo a los parámetros de la investigación de estudio, cumpliendo con los objetivos, estrategias, actividades, conceptualización y flujograma de ejecución.

La propuesta corresponde a la tesis: "PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DEL RECURSO HUMANO DEL CENTRO DE EMPLEO DE LA REGIÓN LAMBAYEQUE"

Luego de la evaluación minuciosa de la propuesta y realizadas las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

<b>Propuesta: PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DEL RECURSO HUMANO DEL CENTRO DE EMPLEO DE LA REGIÓN LAMBAYEQUE</b>			
<b>APLICABILIDAD</b>	<b>CONTEXTUALIZACIÓN</b>	<b>PERTINENCIA</b>	<b>% DE LA PROPUESTA VALIDADA</b>
95%	100%	95%	95%



Mg. C.P.C. Nilthon Ivan Pisfil Benites

**MG. CPC. PISFIL BENITES NILTHON IVÁN**  
**MAGÍSTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS**  
**DNI N° 42422376**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DEL RECURSO HUMANO DEL CENTRO DE EMPLEO DE LA REGIÓN LAMBAYEQUE – 2018**

**Apellidos y Nombres del Evaluador:** MAS MAS ANA MARÍA

**Título del trabajo de investigación:** Plan de acción para mejorar el clima laboral del recurso humano del Centro de Empleo de la región Lambayeque.

**Autor:** Cristina Lissett Capuñay Vincés

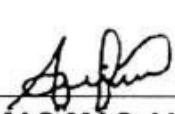

**Fecha:** 12/12/2018

**a. Pertinencia con la investigación**

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis de investigación		Pertinencia con las variables y dimensiones		Pertinencia con las dimensiones e indicadores		Pertinencia con los principios de la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
PROPUESTA PRESENTADA	✓		✓		✓		✓	

**b. Pertinencia con la aplicación**

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Se aplica al contexto de la investigación		Soluciona el problema de salud pública		Su aplicación es sostenible en el tiempo		En su ejecución involucra a otras instituciones y población	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
PROPUESTA PRESENTADA	✓		✓		✓		✓	

  
  
**MG. MAS MAS ANA MARÍA**  
**MAESTRA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION CON MENCION EN INVESTIGACION Y DOCENCIA**  
**DNI N° 16730437**

**VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR  
EL CLIMA LABORAL DEL RECURSO HUMANO DEL CENTRO DE EMPLEO  
DE LA REGIÓN LAMBAYEQUE – 2018**

**(JUICIO DE EXPERTOS)**

Yo, **Ana María Mas Mas**, identificado con DNI N° **16730437** con Grado Académico de **Magister en Ciencias de La Educación con Mención en Investigación y Docencia** en la **Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo**.

Hago constar que he leído y revisado la propuesta de la Tesis: "PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DEL RECURSO HUMANO DEL CENTRO DE EMPLEO DE LA REGIÓN LAMBAYEQUE", de la Maestría en Administración de Negocios – MBA de la Universidad César Vallejo.

La estructura de la propuesta se distribuye de acuerdo a los parámetros de la investigación de estudio, cumpliendo con los objetivos, estrategias, actividades, conceptualización y flujograma de ejecución.

La propuesta corresponde a la tesis: "PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DEL RECURSO HUMANO DEL CENTRO DE EMPLEO DE LA REGIÓN LAMBAYEQUE"

Luego de la evaluación minuciosa de la propuesta y realizadas las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

<b>Propuesta: PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DEL RECURSO HUMANO DEL CENTRO DE EMPLEO DE LA REGIÓN LAMBAYEQUE</b>			
<b>APLICABILIDAD</b>	<b>CONTEXTUALIZACIÓN</b>	<b>PERTINENCIA</b>	<b>% DE LA PROPUESTA VALIDADA</b>
<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>97.00%</i>	<i>97.00%</i>


**MG. MAS MAS ANA MARIA**  
**MAESTRA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION CON MENCION EN**  
**INVESTIGACION Y DOCENCIA**  
**DNI N° 16730437**