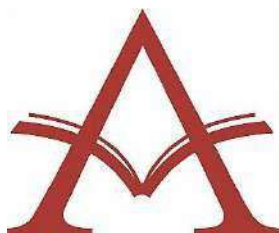


UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS



ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**EL LIDERAZGO GERENCIAL Y CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA AILYN
AUTO INDUSTRIES SAC 2017**

**PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR:

MARÍA ESTHER PANTA YMÁN

ASESOR:

Mg. Víctor Eduardo Vinces Yacila

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: SOLUCIONES EMPRESARIALES E
INTELIGENCIA DE NEGOCIOS**

LIMA, PERÚ

FEBRERO, 2019

Dedicatoria

A mis padres, Teófilo Panta Martínez, Otilia Ymán Landa, por sus ejemplos, mi única hermana Elsa Panta Ymán quien sigue apostando en mi profesionalmente al lado de su esposo, así como lo llama, hijos Andrea y Joseph, que son mi motor y motivo ante las adversidades. Y para mis profesores que supieron orientarme hacia el éxito de mi formación Profesional.

Agradecimientos

Mi más sincero agradecimiento a todos quienes me han apoyado directa e indirectamente en la culminación de esta Tesis.

Resumen

En la presente investigación titulada: “Liderazgo gerencial y clima organizacional en la empresa Ailyn Auto Industries SAC, 2017”, tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre las variables del liderazgo gerencial y el clima organizacional en la empresa Ailyn Auto Industries SAC, 2017.

El estudio de investigación es de tipo básico, con diseño descriptivo - correlacional, de corte transversal (transaccional) no experimental, aplicando el método hipotético deductivo, la población de estudio estuvo conformada por 61 personas, determinándose trabajar con el total de la población, para recopilar los datos se utilizó el cuestionario de liderazgo gerencial que en el procesamiento de datos alcanzo un nivel de confiabilidad del 0,739 indicando que es una correlación positiva alta y el cuestionario de clima organizacional que en el procesamiento de datos alcanzo un nivel de confiabilidad del 0,893 indicando que es una correlación positiva muy alta.

Luego del procesamiento de datos, los resultados obtenidos evidenciaron que el nivel de percepción de la relación que existe entre el liderazgo gerencial y el clima organizacional, fue de $p= 0,014$, evidenciando que existe una correlación negativa baja.

Palabras clave: liderazgo Gerencial autocrático, liderazgo Gerencial democrático, liderazgo Gerencial liberal, clima organizacional.

Abstract

In this research entitled: "Managerial leadership performance and organizational climate of workers in the company Ailyn Auto Industries SAC, 2017", aimed to determine the relationship between the variables of managerial leadership and the organizational climate in the company Ailyn Auto Industries SAC, 2017.

The research study is of a basic type, with a descriptive - correlational design, of a non - experimental transversal (transactional), applying the hypothetical deductive method, the study population consisted of 60 people, determined to work with the total population, to collect the data, the management leadership questionnaire was used. In the data processing, it reached a reliability level of 0.779, indicating that it is a high positive correlation and the organizational climate questionnaire that in the data processing reached a reliability level of 0.893 indicating which is a very high positive correlation.

After data processing, the results obtained showed that the level of perception of the relationship between managerial leadership and the organizational climate was $p = 0.014$, showing that there is a low negative correlation.

Key words: autocratic managerial leadership, democratic managerial leadership, liberal managerial leadership, organizational climate.

Tabla de Contenidos

Caratula	i
Dedicatoria	iii
Agradecimientos	iv
Resumen	v
Abstract	vi
Tabla de Contenidos	vii
Lista de Tablas	x
Lista de Figuras	xi
Introducción	1
Capítulo I: Problema de la Investigación	2
1.1. Descripción de la Realidad Problemática	4
1.2. Planteamiento del Problema	4
1.2.1. Problema general.	5
1.2.2. Problemas específicos.	5
1.3. Objetivos de la Investigación	6

1.3.1. Objetivo general.	6
1.3.2. Objetivos específicos.	6
1.4. Justificación e Importancia de la Investigación	7
1.5. Limitaciones	9
Capítulo II: Marco Teórico	10
2.1. Antecedentes	10
2.1.1. Internacionales.	11
2.1.2. Nacionales.	17
2.2. Bases Teóricas	21
2.2.1 Teorías de Liderazgo	21
2.2.2 Teorías del clima organizacional	26
2.3. Definición de Términos Básicos	28
Capítulo III: Metodología de la Investigación	50
3.1. Enfoque de la Investigación	50
3.2. Variables.	50
3.2.1. Operacionalización de variables.	50

3.3. Hipótesis	51
3.3.1. Hipótesis general.	52
3.3.2. Hipótesis específicas.	52
3.4. Tipo de Investigación	52
3.5. Diseño de la Investigación	53
3.6. Población y Muestra	54
3.6.1. Población.	54
3.6.2. Muestra.	54
3.7. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	55
Métodos de análisis de datos	58
Aspectos éticos	60
Capítulo IV: Resultados	61
4.1. Análisis de los Resultados	61
Contrastación de hipótesis	67
4.2. Discusión	72
Conclusiones	
Recomendaciones	
Referencias	
Apendices	

Lista de Tablas

Tabla 1 Matriz de operación de la variable liderazgo	50
Tabla 2 Matriz de operación de la variable clima organizacional	51
Tabla 3 Procesamiento de casos Liderazgo Gerencial	58
Tabla 4 Nivel de confiabilidad liderazgo gerencial	59
Tabla 5 Procesamiento de casos Clima organizacional	59
Tabla 6 Nivel de confiabilidad clima organizacional	59
Tabla 7 Correlación producto - momento	60
Tabla 8 Nivel de percepción del liderazgo gerencial de los trabajadores de la Empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017.	61
Tabla 9 Niveles de percepción del liderazgo gerencial por dimensión los trabajadores de la Empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017.	63
Tabla 10 Nivel de percepción del clima organizacional de los trabajadores de la Empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017.	64
Tabla 11 Niveles de percepción del clima organizacional por dimensión de los trabajadores de la Empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017.	65
Tabla 12 Grado de correlación y nivel de significación entre el liderazgo gerencial y el clima organizacional según la percepción de los trabajadores de la Empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017.	67
Tabla 13 Grado de correlación y nivel de significación entre el liderazgo gerencial autocrático y el clima organizacional	68
Tabla 14 Grado de correlación y nivel de significación entre el liderazgo gerencial democrático y el clima organizacional	69
Tabla 15 Grado de correlación y nivel de significación entre el liderazgo gerencial liberal y el clima organizacional	70

Lista de Figuras

Figura 1	Diseño de investigación	54
Figura 2	Nivel de percepción del liderazgo gerencial de los trabajadores de la Empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017.	62
Figura 3	Nivel de percepción del liderazgo gerencial por dimensión los trabajadores de la Empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017.	63
Figura 4	Nivel de percepción del clima organizacional de los trabajadores de la Empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017.	65
Figura 5	Nivel de percepción del clima organizacional de los trabajadores de la Empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017.	66

Introducción

El nivel de relación que existe entre el liderazgo gerencial y el clima organizacional, es simbolizada en las diferentes particularidades o comportamientos que suelen tener los líderes al interior y exterior de las organizaciones y la forma de ejercer su autoridad, el mismo que puede ser medido a través de una distribución ordenada o la percepción de un clima organizacional adecuadamente estructurado y la ascendencia que tenga el directivo hacia los trabajadores. Fortalecer al líder favorecerá enormemente en el sentimiento de un buen clima organizacional, teniendo como consecuencia directa el compromiso e identificación por parte de los trabajadores hacia la entidad.

El presente trabajo de investigación, tuvo como objetivo evaluar el grado de relación que existe entre el liderazgo Gerencial y el clima organizacional de la empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017, para lo cual se planteó la hipótesis general para evidenciar si existe relación entre el liderazgo Gerencial autocrático y el clima organizacional de la empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017.

El enfoque de la presente investigación es cualitativo, para poder hallar los resultados nuestro punto de partida será desde la observación.

La variable liderazgo gerencial, para un buen entendimiento fue estudiada en las dimensiones: liderazgo gerencial autocrático, liderazgo gerencial democrático, liderazgo gerencial liberal. Con respecto a la variable clima organizacional, el estudio fue realizado en sus dimensiones: cultura organizacional, diseño organizacional, potencial humano.

Capítulo I: Problema de la Investigación

En la actualidad, el desarrollo de las naciones es una constante, llegando a convertirse en un mundo globalizado, en donde el cambio es de manera permanente. Las nuevas formas de del liderazgo gerencial empleadas en las empresas modernas tienen mucha influencia en el clima organizacional. Nuestro país no es ajeno a las influencias del mundo globalizado, existen empresas transnacionales que van introduciendo nuevos mecanismos de liderar. Las empresas medianas o chicas son las que vienen soportando el embate de la modernización, teniendo como consecuencia serias dificultades en cuanto al clima organizacional, pues estas tienen como líderes a los propietarios, que no tienen mayor preparación que su propia experiencia y los trabajadores no se encuentran identificados plenamente con la organización.

Al interior de la empresa Ailyn Auto Industries S. A. C. durante el año 2017 se ha podido observar que existen algunos trabajadores que no se encuentran identificados con los directivos, ocasionando que el clima organizacional no sea el adecuado. La gerencia busca mantener una buena imagen institucional hacia el exterior de la empresa, pero encuentra resistencia en algunos colaboradores. Esto afecta en ocasiones, que las metas propuestas no se logren oportunamente, incidiendo directamente en la economía de la empresa.

La dificultad que tienen los directivos de la empresa es que no existe un adecuado manejo de liderazgo, el mismo que influye negativamente en la percepción de los trabajadores, teniendo como consecuencia directa un clima organizacional inadecuado. Se nota que no existe influencia del líder para el desarrollo de las actividades, pues no existen directivas claras, tampoco existe control de la producción del departamento de ventas, así mismo la falta de apoyo y colaboración entre los compañeros de trabajo, no permite un adecuado desarrollo de la empresa Ailyn Auto

Industries S. A. C. 2017, ya que se percibe la existencia de una pésima relación interpersonal, escasa motivación de los directivos, falta de herramientas de trabajo y una infraestructura adecuada para el desarrollo de las labores.

Lo antes descrito es la realidad problemática de la empresa Ailyn Auto Industries S. A. C. 2017, por lo tanto, es importante que la entidad se reorganice, buscando desarrollar ambientes agradables de trabajo, para que los trabajadores contribuyan con los objetivos de la entidad. Los directivos deben cambiar sus políticas directrices, con la finalidad de generar confianza y así mismo elevar la productividad, en resumen, que el trabajador labore en un ambiente agradable.

La presente investigación busca confirmar la correlación entre liderazgo gerencia y el clima organizacional en la empresa Ailyn Auto Industries S. A. C. 2017. Siendo el liderazgo gerencial altamente importante en todos los niveles de la organización y de cómo se correlaciona significativamente de manera positiva o negativa con el clima organizacional.

La presente investigación tiene como objetivo promover un adecuado liderazgo gerencial en la empresa antes mencionada, plantea varias mejoras, la implantación de un plan de sostenibilidad en el rubro de liderazgo, que incluya un programa de habilidades blandas o transversales para los gerentes, jefes de áreas y trabajadores de la empresa para que desarrollen y mejoren la habilidad de comunicación, compromiso, capacidad de trabajo en equipo, responsabilidad, respecto y creatividad para impulsar el crecimiento de la organización y un mejor clima organizacional.

Considerar en el plan de sostenibilidad del liderazgo la realización de capacitaciones a los directivos, jefes, y al personal en general, con la meta de incrementar considerablemente los

conocimientos, aprovechando las habilidades individuales de cada uno. En el tiempo lograr que se genere una evolución profesional de los líderes y del trabajador en beneficio del crecimiento productivo de la empresa.

Tener en cuenta en el plan de sostenibilidad del liderazgo, el reconocimiento por los logros a los directivos y trabajadores, en el ámbito profesional y personal. Establecer un sistema de incentivos para aumentar la motivación de los trabajadores.

1.1. Descripción de la Realidad Problemática

Para Vargas (2009) en la realidad problemática “se mantiene un enfoque reduccionista, al considerar solo ciertos factores para solucionar los problemas de manera integral, que dificulta ver la realidad desde un ámbito global y complejo, así como verlas, sobre todo, desde la evidencia directa” (p. 156)

Durante la redacción, debe tenerse en cuenta la claridad y precisión de la realidad problemática, es decir, la observación del problema debe estar orientado a la organización, tanto de manera interna como externa.

1.2. Planteamiento del Problema

Para Hernández, Fernández, y Baptista (2014): “El planteamiento del problema nos conduce a saber qué deseamos investigar, a identificar los elementos que estarán relacionados con el proceso y a precisar el enfoque” (p. 31).

La identificación del problema es esencial, pues mediante ella, se podrá determinar el objetivo de la investigación. Para ello el investigador debe tener la claridad del espacio y del tiempo, que demandara para todo su proceso de investigación.

Bernal (2010), refiere que “una adecuada formulación de un problema de investigación implica elaborar dos niveles de preguntas. La pregunta general debe recoger la esencia del problema y, por tanto, el título del estudio” (p. 89).

Para el planteamiento del problema general se debe tener en cuenta que es a partir de ella que se elaboran planteamientos de problemas específicos, los mismos que recogen problemas concretos que influyan el en problema general.

1.2.1. Problema general.

¿Qué relación existe entre el liderazgo gerencial y el clima organizacional de la empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017?

1.2.2. Problemas específicos.

¿Qué relación existe entre el liderazgo Gerencial autocrático y el clima organizacional de la empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017?

¿Qué relación existe entre el liderazgo Gerencial democrático y el clima organizacional de la empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017?

¿Qué relación existe entre el liderazgo Gerencial liberal y el clima organizacional de la empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017?

1.3. Objetivos de la Investigación

Para Monje (2011) el objetivo de la investigación: “Constituye el logro que permita dar respuesta a la pregunta de investigación. Es un enunciado general que sintetiza las metas del estudio con sus partes y efecto final que se espera alcanzar” (p. 69).

El objetivo de la investigación, nos debe indicar cuál es la meta a la que deseamos arribar, o en todo caso, cual es la finalidad del estudio.

1.3.1. Objetivo general.

Evaluar el grado de relación que existe entre el liderazgo Gerencial y el clima organizacional de la empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017.

1.3.2. Objetivos específicos.

Evaluar el grado de relación que existe entre el liderazgo Gerencial autocrático y el clima organizacional de la empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017.

Evaluar el grado de relación que existe entre el liderazgo Gerencial democrático y el clima organizacional de la empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017.

Evaluar el grado de relación que existe entre el liderazgo Gerencial liberal y el clima organizacional de la empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017

1.4. Justificación e Importancia de la Investigación

Para Monje (2011) la justificación es “brindar una descripción sucinta de las razones por las cuales se considera válido y necesario realizar la investigación; dichas razones deben ser convincentes de tal manera que se justifique la inversión de recursos, esfuerzos y tiempo”. (p. 68).

El aporte de esta investigación para la gerencia de la empresa, es que sirva para toma de decisiones importantes en la mejora del clima organizacional.

Justificación Práctica

Los resultados obtenidos de la presente investigación sirvieron de guía para conocer el valor de la responsabilidad y la compenetración de los trabajadores de la empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017, como resultado del liderazgo gerencial y del clima organizacional.

Justificación teórica

Con la finalidad de diagnosticar en nivel de correspondencia existente entre el liderazgo gerencial y el clima organizacional de la empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017, se ha considerado el compromiso que tiene la gerencia de la indicada empresa, para tomar

conocimiento el aspecto organizacional de su entidad a través de todas sus áreas de funcionamiento.

Mediante el desarrollo del actual estudio de investigación se definirá la influencia del liderazgo gerencial en el ámbito de la organización, y en especial identificando las áreas involucradas.

Justificación metodológica

El tipo de estudio desarrollado es del tipo básico, y se ejecutó con el diseño tipo descriptivo - correlacional, de corte transversal (transaccional), aplicando el método hipotético deductivo, los trabajadores de la organización representan la población para realizar el estudio, el mismo que se encuentra constituida de 61 trabajadores, y para efectos de un desarrollo adecuado de los resultados, se tomara en cuenta a la población como muestra, y estará constituida por el 100% de trabajadores correspondientes a la empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017.

La intención fue alcanzar el objetivo propuesto, la recopilación de cifras se logró luego de la administración de 2 cuestionarios, el vinculado a la variable liderazgo gerencial, el instrumento utilizado fue de Kurt Lewin y contenía 3 dimensiones: liderazgo autocrático, liderazgo democrático, liderazgo liberal con 30 proposiciones, la variable Clima Organizacional estuvo compuesta 3 dimensiones: cultura de la organización, diseño organizacional y potencial humano, con 28 enunciados, para una mejor comprensión se utilizó la escala de Likert.

Importancia

En este trabajo de investigación es primordial puesto que trata de demostrar el nivel de correlación que existe entre el liderazgo gerencial y el clima organizacional en la organización, con la finalidad de cimentar las condiciones fundamentales en la relación entre ambas variables de los colaboradores de la empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017.

Por otra parte, este trabajo también aporta información para que sirva de referencia en futuras investigaciones que estén referidas al estudio del liderazgo y el clima organizacional. Y para que se pueda hacer comparaciones sobre el comportamiento de estas variables en las diversas entidades.

1.5. Limitaciones

Para Monje (2011) “la investigación depende de varios escenarios o personas y al investigador le interesa la experiencia humana de los acontecimientos”. (p. 151).

La principal limitación que se tuvo fue el escaso tiempo brindado a los trabajadores para poder desarrollar los formularios, así mismo durante la aplicación del instrumento, algunos colaboradores carecían de conocimiento respecto al llenado del formulario.

Capítulo II: Marco Teórico

2.1. Antecedentes

Para el progreso desarrollo del presente estudio, se revisaron trabajos de investigación a nivel internacional y nacional.

Para Monje (2011), el antecedente consiste en “exponer la forma en que la investigación planeada se apoya en otras ya hechas de ese terreno”. (p.76)

La importancia que tiene los antecedentes respecto a los mismos temas antes estudiadas, es muy vital, pues para nuestro estudio se apoyara en ellas, con el objetivo de ampliar los conocimientos.

Tamayo (2003), refiere que “En los antecedentes se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación” (p. 148).

De acuerdo a los antecedentes investigados, la teoría ya estudiada por ellos, sirve de mucha información, con la finalidad de tener una adecuada estructura del marco metodológico.

2.1.1. Internacionales.

Un primer trabajo de investigación corresponde a Contreras y Jiménez, (2016), quienes realizaron la investigación: “Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención” para obtener el grado de Magister, presentado ante la Universidad Del Rosario, Colombia.

Se planteo como problema que el clima organizacional genera un efecto sobre la calidad del desempeño laboral de los trabajadores, que en el caso de la educación cobra una especial relevancia pues las tareas pedagógicas se relacionan directamente con la formación integral de los estudiantes. Además, las prácticas de liderazgo ejercen un efecto sobre el clima organizacional

Tuvo como objetivo general describir el estilo de liderazgo de los directivos y las características del clima organizacional de un Colegio de Cundinamarca, teniendo en cuenta la perspectiva de los distintos actores de la comunidad educativa, para con base en ello, diseñar lineamientos de intervención que propendan por el bienestar de la comunidad educativa.

La metodología empleada para el desarrollo de su trabajo fue de tipo descriptivo, en el que se evidencia el tipo de liderazgo que predomina en la institución y las características del clima organizacional que se presenta en la institución educativa.

Dentro de sus conclusiones, llego a evidenciar que hay una tendencia clara hacia el estilo de liderazgo no deseable que se ejerce en el colegio y marca una propensión

evidente la ejecución de malas prácticas que son reflejadas en la mayoría adjetivos desfavorables a un liderazgo pertinente. Así mismo, pudo establecer que los datos entregados por el personal del Colegio ameritan una intervención pronta para implementar políticas de alta dirección que redunden en el mejoramiento progresivo y constante del clima organizacional. Por otro lado, los factores positivos que pueden evidenciarse en varios de sus líderes son un reflejo de liderazgo deseable a partir del cual se puede potenciar el cambio y la transformación frente a esos factores negativos que se deben erradicar.

Un segundo trabajo de investigación pertenece a Serrano (2014), quien realizó la investigación: “Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional” para optar el grado de Magister, presentado en la Universidad de Especialidades Espíritu Santo, Ecuador.

El autor en su realidad problemática manifiesta haber identificado que el estilo de liderazgo afecta el bienestar de los trabajadores, porque puede generar ambientes de trabajo motivantes, que les permita al personal crecer y desarrollarse.

Tuvo como objetivo general analizar la influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. La metodología de la investigación fue de tipo descriptivo.

Las conclusiones a las que arribo fue que el liderazgo es un concepto cultural, social y sobre todo histórico que ha permitido entender a las organizaciones en distintos contextos. El líder es el principal generador de la calidad del clima organizacional,

debido a su capacidad para formar en los trabajadores aquellas percepciones que le dan vida al clima organizacional.

Un tercer trabajo corresponde a Lozado (2013), quien realizó la investigación: “Impacto de los Estilos de Liderazgo en el Clima Institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba” para optar el grado de Magister, presentado en la Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador.

El problema central consiste en que el clima institucional en la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba, se percibe frágil; unas veces los estudiantes se manifiestan orgullosamente salesianas, en otras ocasiones están desmotivadas sin deseos de superación, se sienten presionadas por las exigencias de estudio, creando un ambiente poco familiar que contagia al grupo.

Tuvo como objetivo general determinar el impacto que tienen los estilos de liderazgo en el clima institucional de Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba. La investigación fue de tipo mixto, es decir cuantitativo-cualitativo.

Arribo a las conclusiones que los estilos de liderazgo que se practiquen en la institución inciden en el ambiente institucional ya que existe una relación directa entre el elemento humano y su bienestar.

Producto de su investigación, el resultado obtenido evidencia que el clima institucional es óptimo en la medida que se ejerza un liderazgo motivador, estimulador

y persuasivo y, se vuelve débil, ante la poca participación de estudiantes, docentes y padres de familia en las planificaciones institucionales. Así para los estudiantes el liderazgo constituye una fortaleza, pues el 59% considera que es muy buena y sobresaliente, mientras que el 41% considera que es regular. Para los docentes también el liderazgo viene a constituirse como una fortaleza, pues el 71% considera que es muy bueno y sobresaliente, mientras que el 29% considera que es regular e insuficiente y los padres de familia también consideran que el tipo de liderazgo es muy bueno o sobresaliente, pues el 88% considera como bueno o sobresaliente, mientras que el 12% considera como regular.

Un cuarto trabajo corresponde a Chávez (2013), quien realizó la investigación: “La Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional, Análisis de la PYME Ecuatoriana” para optar el grado de Magister, presentado en la Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador.

La realidad problemática es existe algunos problemas comunes que se presentan en las PYME, entre los cuales están el bajo nivel de competencia, la cultura de no querer cambiar, discreta capacitación, ausencia de objetivos, entre otros; que solo ocultan la necesidad de un Gerenciamiento y a su vez, esto genera una pobre cultura de trabajo, estancamiento y pasividad de su gente. De esta manera, las PYME para poder sobrevivir en el mercado deben generar valor agregado a través de un Gerente que sepa delegar y dedicarse a la estrategia y la táctica, liderar personas y procesos y convertirse en guía de su gente para ayudarlos a cumplir sus metas.

Tuvo como objetivo general determinar cómo influye el liderazgo en el clima organizacional de las empresas PYME Ecuatorianas. La investigación se desarrolló mediante un análisis teórico conceptual.

Con respecto al Liderazgo concluyo que no todos los líderes son de nacimiento, porque incluso si fuera así tienen mucho que aprender, pues esto es algo que se motiva, se enseña y se aprende. De esta manera los empresarios – emprendedores PYME también lo son o se forman en base a los criterios mencionados. El estilo de Dirección tiene una incidencia del 70% en el Clima Organizacional; y esta percepción que tengan las personas acerca de la empresa en la que trabajan, repercute en su manera de comportarse; el Liderazgo genera una influencia directa en el logro de los objetivos de los colaboradores y por supuesto de los objetivos y metas organizacionales.

Las conclusiones sobre el clima organizacional y la influencia que los Estilos de Dirección ejercen; es que la dirección es dominante en las empresas PYME son el coercitivo y el imitativo que son los relacionados con el Logro y se basan en el cumplimiento del objetivo propuesto.

Un quinto trabajo corresponde a Jiménez (2014), quien realizó la investigación: “Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada” para optar el grado de Magister, presentado en la Universidad Católica de Colombia, Bogotá.

La realidad problemática identificada es que los docentes en la institución educativa se limitan a hacer las cosas y a cumplir con lo mínimo, dictan sus clases pero no

aportan un poco más, falta de conocimientos y motivación para seguir más adelante; y a su vez los directores de programa cuando se autoevalúan son calificaciones elevadas casi perfectas, que al indagar con docentes lo ven completamente diferente, se preocupan más por el hacer diario que por el docente como persona íntegra, no se toma en cuenta las ideas y aportes de los docentes, todo esto ha generado en la institución y en especial en esa facultad falta de desarrollo y mejora en sus procesos.

Tuvo como objetivo general identificar la relación existente entre la motivación hacia el trabajo, el liderazgo transformacional de los directores de programa, con el desempeño laboral de los docentes de una facultad en una universidad privada en la ciudad de Bogotá, D.C. La investigación fue de tipo descriptivo correlacional, con diseño no experimental.

De las conclusiones arribadas es la tendencia, pues se observó en esta investigación entre la motivación hacia el trabajo fue orientarse a los motivadores internos como aquellos que llevan al docente a experimentar cosas nuevas, a realizarse personal y profesionalmente, es por esto que se relacionó con el desempeño laboral, ya que han logrado los objetivos del cargo y con el liderazgo transformacional en algunos de sus componentes, como la motivación hacia el logro; la tendencia del liderazgo fue hacia un liderazgo transformacional, ya que mantiene muy de cerca a las personas produciendo cambios en ellos concienciándolos para lograr mejores resultados; y finalmente, la tendencia del desempeño laboral, el cual estuvo muy relacionado con los motivadores internos.

2.1.2. Nacionales.

Un primer trabajo de investigación corresponde a Espinoza (2017), quien realizó la investigación “Clima organizacional y liderazgo, predictores del desempeño docente, en los centros educativos iniciales de la unión peruana del norte, 2016” para optar el grado de Doctor, presentado en la Universidad Peruana Unión.

El problema identificado es que generalmente, los líderes educativos adventistas son promovidos de uno a otro cargo u otro lugar cada 2 o 3 años; estos movimientos afectan y alteran el desarrollo de los planes, proyectos, productividad, clima organizacional; incluso no queda al margen de esta perturbación el sistema de trabajo y la metodología educativa, también experimentan lo mismo los proyectos diseñados a futuro; pues un líder, gracias a sus habilidades, va influir sobre el personal a quien tiene a su cargo, además sobre el rendimiento de los mismos. El clima organizacional en los centros educativos, es una variable importante, afecta el proceso de enseñanza-aprendizaje; el mayor beneficiado es el alumno, si existe un clima organizacional positivo.

Tuvo como objetivo general determinar si el clima organizacional y el liderazgo son predictores del desempeño docente en los centros educativos iniciales de la Unión Peruana del Norte, 2016. La investigación fue de tipo descriptivo, correlacional y analítico.

Arribo a la conclusión que el clima organizacional en los centros educativos iniciales es negativo; en consecuencia, no existe buen clima organizacional en los centros

educativos iniciales de la Unión Peruana del Norte. Por otro lado, el desempeño docente queda determinado en un nivel promedio; además en los directivos de los centros educativos iniciales de la Unión Peruana del Norte predomina el liderazgo transformacional. La investigación revela que los directivos tienen una tendencia hacia el liderazgo transformacional, contribuyendo para un buen desempeño docente. Es necesario poseer mayor presencia y estabilidad de este tipo de líderes, para que la educación sea integral y de calidad (organizada, planificada y ejecutada). Los directivos deben marcar y determinar las diferencias jerárquicamente, para que los docentes no confundan amistad con trabajo, así el tener líderes carismáticos no llevará a un descenso del desempeño docente. Los centros educativos iniciales necesitan directivos quienes inspiren y busque el desarrollo profesional, la innovación, la creatividad; además generen confianza para lograr mayor estabilidad y permanencia los directivos en el cargo.

Un segundo trabajo de investigación, efectuado por Chipana (2016), quien realizó la investigación: “Liderazgo y Clima Organizacional en el Servicio de Laboratorio del Hospital Cayetano Heredia 2016” para optar el grado de Magister, presentado en la Universidad Cesar Vallejo.

La problemática encontrada es que el liderazgo y el clima organizacional en el servicio de laboratorio del Hospital Cayetano Heredia 2016, se encuentran muy deterioradas entre los líderes y los 150 trabajadores del servicio de laboratorio, no teniendo en cuentas las directivas, las relaciones interpersonales.

Tuvo como objetivo general, determinar qué relación existe entre Liderazgo y el clima organizacional en el servicio de laboratorio del Hospital Cayetano Heredia 2016. La investigación fue de nivel correlacional de corte transaccional.

La investigación concluye que existe evidencia significativa para afirmar que el Liderazgo se relaciona significativamente con el Clima Organizacional en los trabajadores del servicio de laboratorio del Hospital Cayetano Heredia 2016, habiéndose determinado un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.426, positiva, representando ésta una aceptable asociación de las variables y siendo altamente significativo.

Un tercer trabajo corresponde a Medico (2013), quien realizó la investigación “El liderazgo directivo y el clima organizacional en la institución educativa Augusto B. Leguía, Puente Piedra -2012” para optar el grado de Magister, presentado en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.

El problema identificado, considera que existe una vinculación entre el liderazgo del personal directivo y el clima organizacional, los que permiten obtener resultados positivos en los estudiantes, se logra elevar su seguridad emocional, se incrementa el agrado por el proceso de enseñanza-aprendizaje y en consecuencia los estudiantes elevan su rendimiento académico y si lo hacen en comunicación y matemática, sin desmerecer las otras áreas, podrán aspirar a logros mayores.

Tuvo como objetivo general, determinar la relación existente entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Augusto B. Leguía,

Puente Piedra - 2012. La investigación fue de tipo descriptivo correlacional, de corte transversal.

Arribo a la conclusión que en la Institución Educativa Augusto B. Leguía, Puente Piedra, todavía no se ha logrado desarrollar un liderazgo directivo que impulse el trabajo en equipo, favoreciendo la unidad y la cohesión en el grupo humano que dirige, en tanto no se observa un trabajo articulado que favorezca el cumplimiento de las metas y objetivos trazados por institución educativa, tal como se evidencia en el cuadro número 1 O, donde el 84,5% de los estudiantes encuestados percibe el liderazgo directivo en un nivel medio. En cuanto al clima organizacional, se observa que el 64,3% de los entrevistados percibe esta variable en un nivel medio.

Un cuarto trabajo corresponde a Campos (2012), quien realizó la investigación “Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla – Región Callao” para optar el grado de Magister, presentado en la Universidad San Ignacio de Loyola.

La realidad problemática descrita en el contexto de la institución educativa Pedro Planas ubicada en el Distrito de Ventanilla, perteneciente a la Región Callao, se observa que los docentes perciben que el director, ejerce un liderazgo en función de la situación que tienen que resolver, de las contingencias que se le presentan en la gestión, no existiendo una gestión planificada del liderazgo. Pocas veces asume actitudes de autoritarias, generalmente asume actitudes de líder democrático y el tipo liberal. Es decir, siempre hay una combinación según las situaciones y ocasiones de gestión (proceso de

matrícula, desfiles, ceremonias, exámenes, capacitación, reuniones con padres de familia, eventos escolares, indisciplina, etc.).

Tuvo como objetivo general, determinar si existe relación entre el estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla en la Región Callao. La investigación fue de tipo correlacional.

Concluyo que el liderazgo directivo y el clima organizacional se correlacionan de manera significativa y positiva moderada en los grupos de docentes, padres de familia y alumnos del quinto año de secundaria en una institución educativa del distrito de Ventanilla en la Región Callao. La dimensión autocrática del liderazgo directivo y el clima organizacional se correlacionan de manera significativa y positiva moderada en los docentes.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1 Teorías de Liderazgo

El liderazgo se ha estudiado ampliamente por muchos autores, desarrollándose diversas teorías.

Así tenemos **el liderazgo según los rasgos**, estudiado por Fayol (1986), que estaba orientado a determinar las características que distinguen a un líder, explicando la eficiencia de un buen líder, se puede apreciar las habilidades que tiene la persona para

dirigir. Los rasgos y las habilidades perduran con el tiempo brindando consistencia en el que hacer continuo.

El líder (más conocido como jefe), debe tener una elevada capacidad administrativa, demostrando que puede prever acciones, organizar las actividades, el don de mando, coordinar adecuadamente y sobre todo tener el control de toda la empresa.

Por otro lado, tenemos **el liderazgo según su comportamiento**, estudiado y explicado por McGregor, Lewin, Likert, Blake y Mouton, que explican los estilos que distinguen a los líderes, o detallando la naturaleza de su trabajo. El líder dirige con el ejemplo. Esta teoría, surge debido a que se desarrolló ampliamente la teoría de rasgos.

Para esta teoría McGregor (1960), propuso que el ser humano con poder y valores, pueden guiar la forma de desarrollar el trabajo en las industrias. Para ello es necesario que el líder logre que todo el personal involucrado participe activamente, y cada uno de ellos tengan la capacidad de demostrar sus valores y así mismo que posean la necesidad personal de superación. Esto último se convierte en primordial importancia para las organizaciones, pues sirven como punto de partida para desarrollar los incentivos económicos.

Lewin (1951), desarrollo su estudio basado en la autoridad que ejerce el líder. Es así que identifico los estilos básicos:

- El estilo autocrático o autoritario, identificando a aquellas personas que se dedican a dar órdenes y supervisar su cumplimiento, imponiendo su autoridad.

- El estilo democrático o participativo, es aquel que realiza consultas a los trabajadores que están bajo su dirección, promoviendo que cada uno de ellos tengan una participación activa, encontrándose aquellas personas que necesitan de la participación de sus subordinados para realizar acciones y por el contrario a aquellas personas que toman decisiones sin consulta previa.
- El estilo Laissez-faire o políticas laxas, es aquel que brinda mucha libertad de acción a sus subordinados, en algunos casos se llega hasta otorgar autonomía. En estos casos se encuentra que los trabajadores, se fijan metas propias, agenciándose de diversos medios para poder lograrlo.

Producto del estudio efectuado por Likert (1969), identifiqué cuatro tipos de administradores o líderes:

1. Administración explotativa o autoritaria. Son aquellos que no brindan confianza a sus dirigidos, y para lograr sus metas ejercen métodos de sanciones o temores, y en ocasiones algunos incentivos económicos.
2. Administración benevolente-autoritaria. Son aquellos que brindan confianza a las personas que dirigen, consiguen motivar brindando recompensa y bienestar, aunque también usa el método del temor o la sanción, pero en menor escala.
3. Administración consultiva. Son aquellos que hacen un uso mayor de la confianza dirigida siempre a sus subordinados. En las tomas de decisiones generalmente consideran los aportes que realizan los trabajadores.
4. Administración de grupo participativo. En opinión de muchos líderes, este tipo es considerado como el que brinda mayor participación y confianza del subordinado,

los aportes de los integrantes de la entidad son tomados en cuenta y se aplican de una manera positiva

Las contribuciones de Blake y Mouton (1964), también realizaron aportes al conocimiento del tipo de líderes, identificaron que el trabajo realizado en equipo, con la participación general de todos los integrantes de la entidad, siempre dará como resultado una elevada productividad y por ende la satisfacción de todo el equipo. Este estudio, está dirigido a obtener una mayor producción.

También tenemos el estudio del **liderazgo contingencia**, que fue estudiado y explicado por Fiedler y Hersey y Blanchard, Que llegan a establecer modelos ante una determinada situación con la finalidad de mejorar el desempeño de los líderes o sus seguidores, o en su defecto de ambos.

Fiedler (1967), realizo el estudio referida a la eficiencia de un líder. Se basó en el desarrollo de las buenas relaciones y la correcta distribución de las tareas entre el líder y sus colaboradores para lograr un objetivo. Identifica 3 variables que le permite al líder ejercer influencia positiva o negativa:

1. Relaciones entre el líder y el miembro. Se basa en el establecimiento del tipo de relaciones, si son buenas o son malas, generando según su naturaleza la cooperación o el antagonismo, de ello es que se desprende que pueda ser una relación favorable o desfavorable.

2. Estructura de la tarea. Se trata de hacer un reconocimiento de la correcta distribución de las tareas, para una correcta aplicación, el autor, considera, que una correcta distribución de las tareas será favorable para la situación.
3. Poder por posición. Esta referida a la habilidad que tiene el líder para poder asignar tareas a los colaboradores, por consiguiente, también es considerado en ello las sanciones, castigos, recompensas, contratos. Es decir, tiene el poder total en sus manos.

Hersey y Blanchard (1969), básicamente realiza su estudio en el reconocimiento de la efectividad que pueda tener un líder. Se centra en la etapa de madurez de la persona para ejercer cargos directivos, considerando que mientras mayor experiencia tiene, se encuentra capacitado para poder liderar equipos de trabajo.

Un último grupo es **el liderazgo integral o emergente**, estudiado por Bédard (1995), este grupo de líder, es conocido como transformacional. Se trata de explicar porque se obtienen buenos resultados ciertas relaciones de influencia entre líderes y sus seguidores, brindando nuevas perspectivas de líder.

Un líder transformacional, tiene la capacidad de influir en sus subordinados, a fin de hacer que cada uno de ellos eleven ampliamente su autoestima, considerándose de mucha importancia para la institución. En suma, esta influencia directa hacia los subordinados, se ve fortalecida con el desarrollo individual de los mismos.

2.2.2 Teorías del clima organizacional

El Clima Organizacional, es definida como la percepción del trabajo, que es compartida por los integrantes de una entidad, en él se considera: el espacio físico, las relaciones interpersonales a todo nivel. Realizar un estudio, nos permitirá conocer la opinión que tienen los colaboradores de su centro laboral, en qué condiciones trabaja, identificar los factores negativos que puedan afectar su rendimiento y como consecuencia lógica el nivel de productividad.

Se debe entender que el clima organizacional nace en las entidades, y viene a ser una característica, la misma que solamente podemos observarla en ellas. Es así que podemos conocer que una entidad u organización es aquella que se encuentra conformada por un grupo de personas a quienes se les denomina colaboradores o trabajadores, y que actúan para que logren un objetivo común. Es así que muchas organizaciones se encuentran supeditadas al desarrollo de las actividades y al esfuerzo que pueda poner cada trabajador, de allí que es muy importante los recursos humanos.

En los países, las organizaciones representan un papel muy importante en su desarrollo. La modernización y globalización, han traído consigo entidades especializadas en brindar y atender con bienes y servicios. Para un mejor entendimiento, las entidades en el proceso de su integración utilizan recursos materiales, tienen recursos financieros, los mismos que son usados de manera racional para el logro de sus objetivos.

Con la expansión económica a nivel mundial, se dio inicio a la globalización de las economías, derribando todas aquellas barreras que implican oposición para ser

aplicados. De esta manera se logra que los bienes y servicios, puedan competir abiertamente en todos los mercados, teniendo en cuenta que ello empuja a que se reduzca los costos, en beneficio de los usuarios o consumidores finales.

Con la modernidad y globalización el intercambio comercial se ha facilitado mucho, existiendo diversos medios de comercialización y distribución de los bienes y servicios. Existen las grandes multinacionales que abarca a todo el mundo.

Otro factor muy importante es la gran revolución que viene ejerciendo la tecnología a nivel mundial. El acercamiento de las organizaciones a los clientes a través de la tecnología utilizando el internet, ha logrado afectar de una manera marcada la competencia en los grandes mercados. Con el transcurrir del tiempo, el uso de la tecnología de la información, está pasando a ser parte de los activos de las organizaciones.

Para Rodríguez (2004), el clima organizacional tiene 3 perspectivas y las desarrolla de la siguiente manera:

- Perspectiva objetiva o realista: es aquella que consiste en que las características de la organización deben ser descritas a detalle con la finalidad de hacerlas comparables y diferenciables de otras organizaciones.
- Perspectiva fenomenológica o subjetiva: En esta, se individualiza a la persona, ya que, para la obtención del nivel del clima organizacional, se basa en las percepciones de las personas. Se puede notar que existe diferencia con la

perspectiva anterior, pues en esta el principal objetivo es la persona, mientras que en la anterior es la organización.

- Perspectiva interaccionista: Viene a estar dado por la vinculación de las dos anteriores, manifestando que el clima organizacional es la expresión del ambiente que brinda la entidad y de como es que los trabajadores las perciben.

Se puede llegar a tener una definición más amplia del clima organizacional partiendo de las percepciones objetivas y subjetivas, en donde se podrá diferenciar los esfuerzos que realizan los trabajadores para la constante mejora en la productividad de las organizaciones y de cómo las entidades responden a los esfuerzos realizados

Según Alcocer (2003), las actitudes y el comportamiento de las personas, determinan el clima organizacional. Tiene relación directa con la calidad de la producción, el buen desempeño, y como resultado de todo ello la satisfacción personal de los trabajadores. Por lo tanto, el entorno del clima organizacional esta dado por el ambiente laboral y de cómo estas son percibidas directamente o de manera indirecta, por los trabajadores que están desempeñando sus labores.

2.3. Definición de Términos Básicos

Definiciones conceptuales

Monje (2011), refiere que la definición conceptual: “expresa la idea o concepto que el autor tiene, sustituyendo dicho término por otras palabras específicas y claras, que permitan

igual interpretación a los lectores y le faciliten al lector el manejo de las variables para desarrollar la investigación”. (p. 87).

Las variables en estudio, deben ser identificadas y desarrolladas, de acuerdo a su composición según sus dimensiones, las mismas que también deben ser desarrolladas. Para una mejor explicación e indagación del estudio, debe incluirse las definiciones de cada indicador que compone las dimensiones.

Para Palella y Martins (2012), “pretende identificar los elementos y datos empíricos que expresen y especifiquen el fenómeno en cuestión. La variable se define en términos de las acciones que sirven para medirla. Indica qué hacer para que cualquier investigador pueda observar el fenómeno” (p. 73).

Durante el proceso de investigación, se debe identificar la variable de tal manera que pueda ser observable y que tenga una identificación para poder ser comprobada. Se debe describir adecuadamente los indicadores de cada dimensión y por cada variable en estudio.

Liderazgo Gerencial

Para Peña y Batalla (2016), el líder “Es el que guía en el camino, el que va por delante: El que sabe influir y motivar con el fin de alcanzar metas beneficiosas” (p. 69).

El líder si sabe identificar las necesidades de los trabajadores, deberá tener la habilidad para saber motivar. Una de sus reglas es empezar a conocer a cada uno de los integrantes, de sus deseos, de sus frustraciones, de sus complejidades. A partir de este conocimiento de las personas,

empezara a diseñar estrategias para poder modificar conductas e implantar ejercicios motivacionales.

Para Pastor (2016) el líder: “se avanza a las circunstancias, organiza y... comunica. Estas tres actividades van juntas, y el orden en el que las he escrito es solo un orden de secuencia, no de importancia” (p. 20).

El líder debe tener la capacidad de saber adaptarse a las circunstancias, organizarse, y saber comunicar. En las organizaciones que no existan planes de desarrollo organizacional, el líder tendrá dificultades para que pueda influenciar en los colaboradores con la finalidad de obtener resultados positivos favorables a la organización.

Para muchas personas el líder es aquel que sabe dirigir a un grupo de personas, tienen influencia en los demás, Para Wright y MacKinnon (2011): “Liderazgo es coaching y coaching es liderazgo. Aunque suene simple y obvio, esto tiene profundas implicancias en la forma como trabajamos, la manera como nos comportamos, las prioridades que tenemos, los resultados que obtenemos y en cómo nos relacionamos” (p. 23).

El liderazgo, generalmente es conocido como una aptitud de influencia en las personas, en otros casos como ejemplo a seguir.

Dimensiones de la variable liderazgo gerencial

Dimensión 1: Liderazgo gerencial autocrático

Los líderes autocráticos, son aquellas personas que tienen la capacidad de concentrar el poder y la toma de decisiones. Su objetivo principal es que los subordinados bajo su dependencia ejecuten sus órdenes sin tener la oportunidad de modificarlas o sugerirlas. Las decisiones que toman suelen ser inmediatas, pues no necesitan consultas o consensos de los integrantes de su equipo de trabajo, teniendo como consecuencia inmediata temor e incapacidad de surgir en el trabajo.

Bonifaz (2012) refiere que el líder autocrático “siempre ordena y espera el cumplimiento, es inflexible y a la vez positivo. Dirige por medio de las retenciones o de las recompensas y castigos” (p. 13).

El liderazgo es un fenómeno de ascendencia que propone retos personales para aquellas personas que lo ejercen. El líder, tiene como principio que no le consideren como un simple administrador, y para ello es necesario que tenga objetivos y metas claras, necesita lograrlo y que sus seguidores participen en ellas.

Indicadores de liderazgo gerencial autocrático

Nivel de decisión

La Toma de Decisiones, cuando existe opciones o alternativas para solucionar aspectos de la vida cotidiana, familiar, laboral, la elección de alguna de ellas implica que se está decidiendo por la que se cree que es la mejor.

Bonifaz (2012), realiza una extensa explicacion, y refiere que “la decisión implica una forma para lograr una finalidad concreta y deseada, de acuerdo con lo que en términos más administrativos se conoce como planeación” (p. 15).

Cuando se ha tomado la decisión por una alternativa, es importante que se haga un seguimiento, con la finalidad de garantizar que se obtenga resultados positivos.

Para Euskalit (2015) “al ejercer el liderazgo se deben tomar decisiones continuamente y probablemente sea una de las tareas que con más frecuencia se realizan, a menudo con gran trascendencia e impacto y no siempre en las condiciones ideales y más seguras” (p. 27)

Responsabilidad y decisiones

De manera constante, al tomar una decisión, las personas eligen entre varias opciones, y eligen lo que ellos creen que es más conveniente o más ventajoso. Esto indica que existe una buena cantidad que se toma en la vida cotidiana, algunos de suma importancia, y otras de

importancia menor. Y al tomar esa decisión la persona debe asumir los resultados o consecuencias de lo decidido.

Así, Euskalit (2015) al referirse a la responsabilidad de una decisión, refiere que “hay que tener especial cuidado en que las personas valiosas no piensen que sus opiniones nunca se tienen en cuenta, porque entonces decidirán no volver a ofrecerlas” (p. 29).

Grado de control de los subalternos

Examinar a los colaboradores, significa evaluar los resultados que se obtiene de la implantación de planes.

Así, Bonifaz (2012), refiere que “hay variables que no puede controlar un líder y que influyen en los resultados mucho más que las mismas acciones del liderazgo”, (p. 66)

En este tipo de liderazgo, el grado de influencia en los resultados, estará en relación directa con las decisiones que se hayan podido haber tomado. Es así, que se hace necesario al momento de llevar un control de los subalternos, tiene que existir una constante retroalimentación para conseguir lo buscado.

Dimensión 2: Liderazgo gerencial democrático

El líder democrático, desarrolla su autoridad de una manera descentralizada. Las decisiones que se toman, son productos de la participación de los otros líderes o de los subordinados.

Según Bonifaz (2012) el líder democrático “consulta las acciones y decisiones con los subordinados, lo que fomenta su participación” (p. 13).

Este tipo de líder, recopila los aportes diferentes de los integrantes de la organización, y valora cada una de ellas, sugiriendo alternativas de solución.

Indicadores de liderazgo gerencial democrático

Preocupación personal

El líder está en una búsqueda permanente de retroalimentación y consenso general de sus subordinados y de otros líderes.

Bonifaz (2012), al referirse a la preocupación personal del líder, refiere que: “exige una supervisión más directa de las actividades, al igual que un trato personalizado entre líder y empleados: se conocen más y sacan provecho de la cercanía, ya que si se tienen dudas se pueden aclarar inmediatamente” (p. 65)

Nivel de confianza

La confianza es un elemento muy importante para construir una amistad duradera, y a través de ella se genera, el respeto, las buenas relaciones interpersonales, y la contribución hacia las emociones afectivas.

Cuando nos referimos a la confianza, se suele decir que existe confianza en una persona, cuando esta no nos causa dificultades, y por correspondencia, ellos sienten lo mismo por nosotros. Y así, la generación de confianza de parte del líder, es hacer que se sienta honestidad hacia sus subordinados.

Bonifaz (2012), al describir a un líder democrático que genere confianza, relata que “es un ciudadano ejemplar, pregona con el ejemplo, su honestidad, integridad, ética y otros valores importantes” (p. 64).

Toma de decisiones

Para una correcta toma de decisiones, se tiene una serie de alternativas, en donde la mejor elección es consultada con el resto de integrantes de su equipo, con lo cual se podrá optar por la mejor decisión.

De un conjunto de alternativas, el líder debe procurar que la decisión a tomarse, que no afecte al personal que tiene a su cargo, pues están en la mira de todos los colaboradores, Bonifaz (2012), dice que “Si un empleado observa que su jefe es eficaz, lo imitará con el paso del tiempo” (p. 80).

Para que exista una correcta decisión, independientemente de su naturaleza, es imprescindible, conocer y analizar el problema, luego comprenderla en su total dimensión, con lo cual se podrá dar una solución acertada.

Dimensión 3: Liderazgo gerencial liberal

Se puede identificar a un líder liberal, cuando observamos que las responsabilidades las delega a los integrantes de su grupo de trabajo, la toma de decisiones no está en su poder.

Para Bonifaz (2012) el líder liberal “utiliza algo de su poder, dando gran independencia a los subordinados en sus operaciones” (p. 14).

Este tipo de líder, es conocido como *lais-sez-faire* o anárquico, o pasivo, pues no tiene participación en las actividades, por el contrario "deja hacer", otorga al equipo una libertad plena para que tomen decisiones, Bonifaz (2012), refiere que “el liberal o líder de rienda suelta deja actuar a los subordinados como mejor les convenga a ellos, porque les tiene una confianza absoluta y sabe que sin ese factor humano, la empresa no funcionaría exitosamente” (p. 14).

Indicadores de liderazgo gerencial liberal

Acceso a la información

El acceso a la información está referido, a las técnicas especiales en la búsqueda de información, el mismo que luego de procesarla se procede a clasificarlo con el objetivo de poder modificarlo. La información, se puede encontrar en archivos de diferentes modalidades, puede ser en un libro, en anotaciones, en archivos informáticos, cumpliendo así, una herramienta eficaz, para quien la utiliza.

La importancia que tiene el acceso a la información, es muy especial, pues con un uso adecuado se lograra los objetivos trazados, así Bonifaz (2012), manifiesta que el líder liberal “se basa en la información para motivar a su gente” (p. 26)

Clima organizacional

Para Robbins y Judge (2009) el clima organizacional “Se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora” (p.551)

Para los trabajadores la apreciación del clima organizacional, se encuentra sustentada en cómo se siente al interior de la empresa, la forma del trato que viene recibiendo, las conveniencias que tiene a su favor para lograr un desarrollo personal a nivel de la empresa, en otras palabras, es el reconocimiento que espera por el desarrollo de sus labores en favor de la empresa.

Por su parte García (2009), lo define: “como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno” (p. 46).

Los trabajadores, buscan ser motivados de manera constante, y si este deseo de motivación lo encuentran al interior de la empresa, se tendrá como resultado que encuentren con mayor facilidad la satisfacción laboral, y consecuentemente, el beneficio será en favor de la entidad, pues tendrán un buen rendimiento individual de todo su equipo que la conforman.

Dimensiones de la variable clima organizacional

Dimensión 1: Cultura organizacional

Al estudiar la cultura organizacional encontraremos que viene a estar representada por las costumbres, las cuales no se ha podido obtener un registro documental, orienta actitudes de los que integran la empresa durante el día a día. Esta dimensión mide las maneras de razonamiento y el proceder de los individuos al interior de una misma empresa, con lo cual se genera una individualización institucional para su particular cultura organizacional.

Vélaez (1999), explica que “Suele entenderse la cultura de una empresa como aquello que la identifica, le da unidad y constituye el supuesto desde el que actúa” (p.15).

Las características de las culturas determinan las formas conductuales de los trabajadores al interior de la entidad, también imponen habituales métodos al resto de las entidades que se encuentran relacionadas o dependientes de un grupo de organizaciones.

Amorós (2007), define la cultura organizacional “Como un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras” (p.240).

El sentimiento de los trabajadores hacia la cultura organizacional, se basa al sostenimiento positivo o negativo en el tiempo, lo cual indica el fortalecimiento de esos sentimientos. Así la observancia a las actitudes de las entidades sobre la valoración de sus empleados, estará condicionada al nivel productivo individual.

Toro (2009), evidencia que la cultura organizacional “es una realidad compleja, omnipresente en la vida de las personas, determinante de sus pensamientos y actuaciones” (p.78).

Interpretando la cita del autor, se entiende que el comportamiento humano se encuentra sujeto a lo que esta normado y a las costumbres que se aplican de manera cotidiana. A saber, lo que esta normado, son las leyes, reglamentos, directivas, etc, y las costumbres pueden ser los hábitos, los estilos de vestirse o de usar los uniformes, las decisiones de trabajar fuera del horario común. Todas estas normas o costumbres se ven involucradas al momento que los colaboradores expresan su punto de vista o parecer.

Las organizaciones al observar la cultura organizacional, deben tener sumo cuidado cuando decidan implantar normas nuevas, o cambios en las que vienen funcionando correctamente, o en su defecto si desean normar las costumbres. La implantación de nuevas reglas, debe ser bien difundida y sociabilizada entre todos los integrantes de una entidad, con el objetivo de conseguir los resultados de manera común, sin perjuicio de los trabajadores y de la misma entidad.

La cultura organizacional, representa una forma de generalizar el pensamiento y las actitudes de los individuos, con la finalidad de anticipar o tomar conocimiento antelado de las actuaciones personales con el objetivo que las relaciones sociales se encuentren organizadas.

Indicadores cultura de la organización

Conflicto y cooperación

Para Sandoval (2004), “Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización” (p.85)

La exploración de la escala de afinidad que tiene el empleado durante la aplicación de sus tareas, nos indicara el nivel de compromiso que tiene, por otra parte es necesario identificar la facilitación de las herramientas básicas que brinda la organización para el cumplimiento de las tareas. En algunos momentos, la existencia de conflicto entre los trabajadores o directivos, la tendencia de la cooperación es disminuir permanentemente.

Motivación

Para Sandoval (2004), “Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados” (p.85)

El trabajador de sentir que la entidad se preocupa por el bienestar del mismo, y esto redundara en elevar la productividad. Si el conglomerado de miembros de la entidad percibe una buena motivación, los objetivos institucionales se lograrán de una manera ordenada.

Para el Ministerio de Salud (2009), la motivación “Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización” (p.21)

Las organizaciones tienen programas de motivación, que son parte importante para el desarrollo institucional. En estos programas se incluyen diversas estrategias, con la finalidad de crear fidelización en los trabajadores y a su vez para integrar al equipo laboral a los mejores profesionales.

Robbins y Judge (2009) define la motivación: “como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo” (p.175)

Los trabajadores ponen empeño en el desarrollo de sus tareas, pues al estar motivados, ven posible alcanzar las metas trazadas, en beneficio no solo de la entidad si no en beneficio general de todos los integrantes al interior. A ello es importante mencionar la preponderancia en las habilidades que tengan los directivos para dirigir la institución.

Identidad

Para el Ministerio de Salud (2009) “Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización” (p.21)

Los colaboradores relacionan sus metas individuales con las metas de la organización, mediante el cual sienten se sienten identificados y contribuyen a que el resto de los colaboradores sientan lo mismo, lográndose como objetivo fundamental incrementar la identificación con la organización.

Dimensión 2: diseño organizacional

Amorós (2007), refiere que “Las organizaciones requieren estabilidad y continuidad para funcionar en forma eficaz. Esa necesidad legítima de una estructura también conduce resistencia al cambio” (p.252).

El diseño organizacional está orientado a las facilidades que brinda la entidad a sus trabajadores para el cumplimiento de sus metas. Si el camino para lograr los objetivos se encuentra planificado mediante múltiples niveles de toma de decisiones, esta se verá afectada. Esta situación limita que los trabajadores sean creativos y aporten en favor del desarrollo de la organización.

Indicadores Diseño Organizacional

Toma de decisiones

Para el Ministerio de Salud (2009) “Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso” (p.22)

Las organizaciones deben poner a disposición de los trabajadores informaciones adecuadas y en cantidades suficientes, como soporte necesario en una oportuna decisión, las mismas no deben afectar el vínculo entre los colaboradores de la organización.

Remuneración

Para el Ministerio de Salud (2009) “Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los Trabajadores” (p.22)

Las remuneraciones cuando son justas y equitativas, tienen un factor de mucha influencia en la satisfacción de los trabajadores. Las organizaciones que se preocupan de elaborar escalas remunerativas, basadas en políticas de rendimiento, son las que generan una mayor eficacia organizacional. Para ello en esta escala de remuneraciones, debe estar establecido la oportunidad de pago y el cálculo adecuado de un ingreso justo para los integrantes de la organización.

Para Sandoval (2004) La remuneración es la: “Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho” (p.85)

Los trabajadores que se esmeran en desarrollar adecuadamente sus tareas, que cumplen con los objetivos institucionales, se sienten satisfechos cuando observan que hay equidad y justicia en el otorgamiento de las remuneraciones, en caso contrario verán mermados sus ingresos y el desaliento por la valoración de su trabajo.

Estructura

Para el Ministerio de Salud (2009) “Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo” (p.22)

Para las organizaciones, su estructura física es fundamental, sus ambientes deben estar adecuadamente bien diseñados, con una buena iluminación y amplios ambientes; en el aspecto organizacional, debe estar bien especificado su organización y el registro de la misma, las normas, reglamentos, directivas, planes de actividades, deben estar bien comunicados y a disposición de los trabajadores. Para ello el lenguaje de toda la documentación de las reglas a las que se enfrentan los integrantes de la institución, deben ser redactados en un lenguaje bastante sencillo.

Comunicación

Para el Ministerio de Salud (2009) “Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección” (p.21)

La comunicación es primordial en las organizaciones, los canales que sirven de enlace entre los directivos y los trabajadores deben ser de fácil acceso. Las opiniones, quejas, aportes, de los trabajadores deben ser atendidos oportunamente y la valoración de las mismas estarán sujetas al dialogo que se tenga entre los integrantes de la entidad. La preocupación de las autoridades institucionales debe estar centrada en la eliminación de obstáculos que impidan una comunicación abierta.

Dimensión 3: potencial humano

Para el Ministerio de Salud (2009), potencial humano: “Constituye el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos tanto grandes como

pequeños. Las personas son seres vivientes, pensantes y con sentimientos que conforman la organización y ésta existe para alcanzar sus objetivos” (p.18)

Viene a ser el interior de cada persona, las aptitudes que se ejercitan y se desarrollan ordenadamente y oportunamente, mejoran los procesos de vida de cada persona.

Quintero, Africano y Faría (2008) al referirse al potencial humano, expresa que existe relación entre los trabajadores y las organizaciones, definiéndola como: “La productividad y el manejo del capital humano en las organizaciones, se convierten en elementos clave de sobrevivencia, por tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo”. (p.34)

El placer laboral de un trabajador tiene mucha importancia para la institución, esto es traducido en opinión que puede ser positiva o negativa, y esto a su vez predomina en la decisión de los demás compañeros por continuar a retirarse de su centro de labores, también se originan disputas entre los trabajadores.

El potencial humano es lo que se intuye, sabemos que está presente pero no lo podemos ver directamente, pero si podemos observar los resultados que se obtienen de cada individuo durante el desarrollo de sus tareas. Es así que se puede identificar que existen personas que realizan las mismas tareas que los demás, pero que tienen habilidades diferentes y cumplen con el objetivo en menor tiempo y con una excelente calidad.

Indicadores del Potencial Humano

Innovación

Para el Ministerio de Salud (2009) “Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas” (p.21)

Las organizaciones se modernizan de una manera constante, estando a la par con los cambios tecnológicos constantes. Para ello el personal integrante debe capacitarse permanentemente. Una política de capacitaciones y desarrollo profesional de los trabajadores es beneficioso para la entidad, por ello en sus planes deben contar con mecanismos que permitan la actualización en materia de los cambios por parte de todos los integrantes de la organización.

Liderazgo:

Para el Ministerio de Salud (2009) consiste en la “Influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados” (p.21).

En las entidades, en donde los trabajadores llegan a desempeñarse en cargos de jefaturas, es importante que tengan conocimiento de la existencia de líderes con diferentes cualidades y según su desempeño, la influencia en el clima organizacional, puede ser positivo o negativo. La persona que asuma la responsabilidad de dirigir, debe tener en cuenta la importancia que tiene para la organización la satisfacción de los trabajadores al interior.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) refiere que “El liderazgo es la relación de influencia que existe entre los líderes y los seguidores que luchan por un cambio real y por resultados que reflejen sus fines compartidos” (p.523).

Para Amorós (2007) “El liderazgo incluye un proceso de influencia. Por tanto, lo podemos definir como la capacidad de influir en un grupo para que logren sus metas trazadas”. (p.145).

La percepción de un buen liderazgo, se transmite en los diálogos de los trabajadores cuando emiten opinión sobre las personas que les están dirigiendo, así tenemos opiniones de personas que ocupan cargos públicos, o que han sido designados para cumplir una determinada labor.

Recompensa

El Ministerio de Salud (2009) refiere que “Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado” (p.22).

Aquellas organizaciones que tienen un plan de premios o recompensas para sus colaboradores, tendrán un efecto positivo en la mejora del clima organizacional, y más aún, si estos premios son representativos y van a mejorar la calidad de vida o profesional de cada integrante de la institución, y como consecuencia lógica, de las familias de los trabajadores.

Amorós (2007), define recompensa como “Se refiere a la capacidad de un individuo para influenciar en la conducta de los demás individuos con recompensas, que consideren apreciables, por el comportamiento deseable” (p.163).

Existen diversas modalidades de recompensa, pueden ser económicas, reconocimientos, superación profesional. Su implantación dentro de la organización va a significar un medio de influencia hacia los trabajadores con la finalidad de lograr una percepción adecuada del clima organizacional.

Confort

El Ministerio de Salud (2009) define como los: “Esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable” (p.21).

En las entidades que se preocupan por otorgar un buen centro de labores para sus colaboradores, deberán contar con jefes que se involucren en crear espacios suficientemente cómodos para poder desarrollar adecuadamente las tareas.

Es importante mencionar que el confort, también se considera las facilidades con las que cuenta el trabajador para que pueda desarrollar sus actividades.

Definición operacional

Para Monje (2011), la definición operacional es “la especificación de las actividades que el investigador realiza para medir o manipular una variable. Especifica las actividades u

operaciones necesarias para su medición o que debe efectuar el investigador con el fin de recabar la información necesaria”. (p. 87).

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014), “Una definición operacional constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales, las cuales indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado”. (p.120).

Las tareas serán ejecutadas con la finalidad de acopiar la data que se encuentren relacionados a una variable. Es una explicación sobre la medición de la variable.

La variable liderazgo gerencial es definida operacionalmente a través de 3 dimensiones: liderazgo autoritario la cual consta de 10 ítems, liderazgo democrático consta de 10 ítems, liderazgo liberal o “laissez faire” que está compuesta de 10 ítems.

En lo que se refiere a la variable clima organizacional operacionalmente es definida a través de 3 dimensiones: cultura de la organización que está compuesta por 8 ítems, diseño organizacional que está compuesta por 9 ítems y potencial humano que está compuesta por 11 ítems.

Capítulo III: Metodología de la Investigación

3.1. Enfoque de la Investigación

El enfoque del presente trabajo de investigación es cualitativo, para poder hallar los resultados nuestro punto de partida será desde la observación, Bonilla y Rodríguez (1997), se refiere que el enfoque de investigación: “Las categorías o dimensiones que organizan la situación, y que deben captarse para poder armar el análisis, y se van depurando a medida que el investigador comprende mejor los parámetros que organizan el comportamiento de la realidad” (p. 62).

3.2. Variables.

3.2.1. Operacionalización de variables.

Tabla 1 Matriz de operación de la variable liderazgo

Dimensiones			Escala de Indicadores	Ítems rangos medición	Niveles o
Autoritario	Nivel de decisión	1 al 10	Likert		Malo (10 a 23)
	Responsabilidad de las decisiones				Regular (24 a 36)
	Grado de control de sub alternos				Bueno (37 a 50)
	Grado de estima a sus sub alternos				
Democrático	Preocupación personal	11 al 20	Likert		Malo (10 a 23)
	Nivel de confianza				Regular (24 a 36)
	Toma de decisiones				Bueno (37 a 50)
Liberal	Preocupación personal		Likert		Malo (10 a 23)
	Acceso a la información	20 al 30			Regular (24 a 36)
	Delegación de responsabilidades				Bueno (37 a 50)

Fuente: Kurt Lewin

Tabla 2 Matriz de operación de la variable clima organizacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos
Cultura de la Organización	Conflicto y cooperación	1 al 8	Likert	Bajo (8 a 16)
	Motivación			Medio (17 a 24)
	Identidad			Alto (25 a 32)
Diseño Organizacional	Toma de decisiones	9 al 17	Likert	Bajo (9 a 18)
	Remuneración			Medio (19 a 27)
	Estructura			Alto (28 a 36)
	Comunicación organizacional			
Potencial Humano	Innovación	18 al 28	Likert	Bajo (11 a 22)
	Liderazgo			Medio (23 a 33)
	Recompensa			Alto (34 a 44)
	Confort			

Fuente: Ministerio de Salud (Minsa)

3.3. Hipótesis

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014), las hipótesis “indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado. Se derivan de la teoría existente y deben formularse a manera de proposiciones. De hecho, son respuestas provisionales a las preguntas de investigación”. (p. 104).

Para establecer la hipótesis, es necesario que este referido a situaciones reales, en donde se pueda determinar la influencia que se pueda tener.

3.3.1. Hipótesis general.

Existe relación entre el liderazgo Gerencial y el clima organizacional de la empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017.

3.3.2. Hipótesis específicas.

Existe relación entre el liderazgo Gerencial autocrático y el clima organizacional de la empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017.

Existe relación entre el liderazgo Gerencial democrático y el clima organizacional de la empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017.

Existe relación entre el liderazgo Gerencial liberal y el clima organizacional de la empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017

3.4. Tipo de Investigación

El presente trabajo de investigación se ha desarrollado bajo el tipo descriptivo - correlacional, de corte transversal (transaccional):

Descriptivo: se busca medir la variable en estudio.

Al respecto, Hernández, Fernández, y Baptista (2014) refiere que “Los diseños transaccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población” (p. 155).

De corte transversal: El acopio de la información (datos), fue realizada en tiempo único y en un solo momento.

Por lo tanto, en la presente investigación describiré las variables del liderazgo gerencial y clima organizacional en la empresa Ailyn Auto Industries SAC 2018.

3.5. Diseño de la Investigación

El presente trabajo desarrollado fue ejecutado mediante el diseño de investigación de tipo no experimental transversal. Hernández, Fernández y Baptista (2014) refieren que “como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (p.152).

En el proceso del desarrollo de la investigación iremos identificando la parte de valor explicativo, que en el desenlace se podrá observar el nivel de correlación existente entre las variables, con cuyos datos podremos interpretar de una manera correcta los resultados obtenidos.

La recolección de los datos se realiza en un momento único, y eso hace que sea transversal, determinándose la siguiente forma:

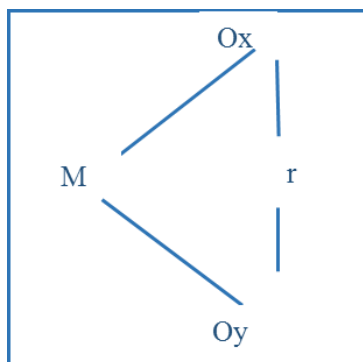


Figura 1 Diseño de investigación

- M : Muestra
- Ox : Variable clima organizacional
- Oy : Variable liderazgo gerencial
- R : Relación entre las variables

3.6. Población y Muestra

3.6.1. Población.

Tamayo (2003) al referirse a la población, expresa que es la “totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio” (p.176).

En la presente investigación, la población o universo de interés, se encuentra compuesta por 61 trabajadores de la empresa Aylin Auto Industries S. A. C. – 2017.

3.6.2. Muestra.

Para Tamayo (2003), al referirse a la muestra, explica que: “Descansa en el principio de que las partes representan el todo y por tanto refleja las características que

definen la población de la cual fue extraída, lo cual nos indica que es representativa” (p. 176).

El cálculo realizado para nuestra investigación se encuentra compuesta por el total de los trabajadores es decir 61 colaboradores de la empresa Ailyn Auto Industries S. A. C. – 2017.

3.7. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Técnicas

La técnica utilizada para la compilación de la información, alcanzada mediante datos, fue la aplicación de los instrumentos, al respecto, Martin (2008) al referirse a la técnica, indica que “[...] Abarca información, sobre comportamientos observables directamente; pero también otra información como las opiniones, motivaciones e incluso comportamientos futuros anticipados” (p. 212).

Instrumentos.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), al referirse a instrumento, indica que “es un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. (p.217)

Durante la evolución del presente estudio se ha clasificado los datos obtenidos a través de dos cuestionarios.

Ficha técnica del cuestionario para la variable liderazgo

Nombre: Liderazgo gerencial

Autor: Kurt Lewin

Objetivo: Analizar el nivel del liderazgo según las percepciones de los colaboradores de la empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017.

Lugar de aplicación: Sede empresa Ailyn Auto Industries S. A. C.

Forma de aplicación: Directa, de desarrollo individual.

Duración de la Aplicación: 15 minutos

Descripción del instrumento: EL instrumento está constituido en tres dimensiones (Líder Autoritario, Líder Democrático, Líder liberal) constituido por 30 ítems.

Escala de medición: El instrumento ha sido medido con escala de Rensis Likert.

Niveles de puntuación: 1 Nunca, 2 Casi nunca, 3 A veces, 4 Casi siempre, 5 Siempre.

Ficha técnica del cuestionario para la variable clima organizacional

Nombre: Clima organizacional

Autor: Ministerio de salud (Minsa) 2009

Objetivo: Analizar el nivel del clima organizacional según las percepciones de los colaboradores de la empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017.

Lugar de aplicación: Sede empresa Ailyn Auto Industries S. A. C.

Forma de aplicación: Directa, de desarrollo individual.

Duración de la Aplicación: 15 minutos

Descripción del instrumento: EL instrumento está constituido en tres dimensiones (Cultura Organizacional, Diseño Organizacional y Potencial Humano) constituido por 28 ítems.

Escala de medición: El instrumento ha sido medido con escala de Rensis Likert.

Niveles de puntuación: 1 Nunca, 2 A veces, 3 Frecuentemente, 4 Siempre.

Validez

La validez de los instrumentos fue efectuado mediante un juicio de expertos,

Sánchez y Reyes (2002) sostiene que “es la propiedad que hace referencia a que todo instrumento debe medir lo que se ha propuesto medir, vale decir que demuestre efectividad al obtener los resultados de la capacidad, conducta, rendimiento o aspecto que asegura medir” (p. 155).

El instrumento de liderazgo gerencial se trabajó con el instrumento de Kurt Lewin, el mismo que se encuentra normalizado, motivo por el cual no es necesario su validación.

Finalmente, para la investigación de las variables del clima organizacional se aplicó el cuestionario de MINSA, cuyo instrumento se encuentra estandarizado, por lo tanto no se hace necesario que sea validado por juicio de expertos.

Confiabilidad

La confiabilidad de un instrumento es según Sánchez y Reyes (2002) “el grado de consistencia de los puntajes obtenidos por un mismo grupo de sujetos en una serie de mediciones tomadas con el mismo test. Es la estabilidad o constancia de los puntajes logrados en un test” (p. 156).

Para realizar la interpretación de confiabilidad del instrumento según George y Mallery (2003), establecieron los siguientes criterios “coeficiente alfa > 0.9 es excelente, > 0.8 es bueno, > 0.7 es aceptable, > 0.6 es cuestionable, > 0.5 es pobre, < 0.5 es inaceptable” (p. 231).

Métodos de análisis de datos

La ejecución de la observación de los datos, fue elaborado considerando la base de la estadística descriptiva, Sánchez y Reyes (2002) indican que “consiste en la presentación de manera resumida de la totalidad de observaciones hechas, como resultados de una experiencia realizada. Nos informa en general sobre el comportamiento de un fenómeno [...]” (p 163)

Para realizar un análisis adecuado de las variables estudiadas, se ha empleado el programa SPSS V. 24,0, en mismo que nos brinda la información de los resultados traducido en porcentaje, en tabla y en figura, de esta forma se presenta la distribución de los datos según la estadística descriptiva.

Procesamiento de datos:

Liderazgo Gerencial

Tabla 3 Procesamiento de casos Liderazgo Gerencial
Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	61	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	61	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Nivel de confiabilidad

Tabla 4 Nivel de confiabilidad liderazgo gerencial

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,739	,736	30

Clima Organizacional

Tabla 5 Procesamiento de casos Clima organizacional

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	61	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	61	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Nivel de confiabilidad

Tabla 6 Nivel de confiabilidad clima organizacional

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,893	,900	30

Para poder analizar los resultados en lo que se refiere a la correlación existente entre las variables del clima organizacional y la motivación laboral, se utilizará la siguiente tabla:

Tabla 7 Correlación producto - momento

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
- 0,9 a – 0.99	Correlación negativa muy alta
- 0,7 a – 0.89	Correlación negativa alta
- 0,4 a – 0.69	Correlación negativa moderada
- 0,2 a – 0.39	Correlación negativa baja
- 0,01 a – 0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0.39	Correlación positiva baja
0,4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0.89	Correlación positiva alta
0,9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Correlación producto – momento

El resultado obtenido del alfa de Cronbach es de 0,893, lo cual indica que el nivel de correlación es positiva alta.

Aspectos éticos

Los resultados obtenidos no han sufrido manipulaciones, las anotaciones de las cantidades fue efectuado en las mismas condiciones y aspectos que fueron registrados por los trabajadores que fueron encuestados.

Se seguirá los siguientes principios:

Reserva de identidad de los trabajadores

Citas de los textos y documentos consultados

Capítulo IV: Resultados

4.1. Análisis de los Resultados

Según lo investigado, luego de haber desarrollado las bases teóricas, y posteriormente haber aplicado los instrumentos de evaluación en la Empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., se aceptarán las calificaciones directamente relacionada a la variable 1, Liderazgo gerencial y con la variable 2, clima organizacional. Posteriormente, se realizará el procedimiento de transformar las calificaciones de acuerdo a los niveles correspondientes y luego para una mayor claridad de interpretación de resultados realizaremos la prueba de hipótesis.

Nivel de percepción del liderazgo gerencial

Tabla 8 Nivel de percepción del liderazgo gerencial de los trabajadores de la Empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017.

		Liderazgo Gerencial			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	0	0,0	0,0	0,0
	Regular	60	98,4	98,4	98,4
	Bueno	1	1,6	1,6	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

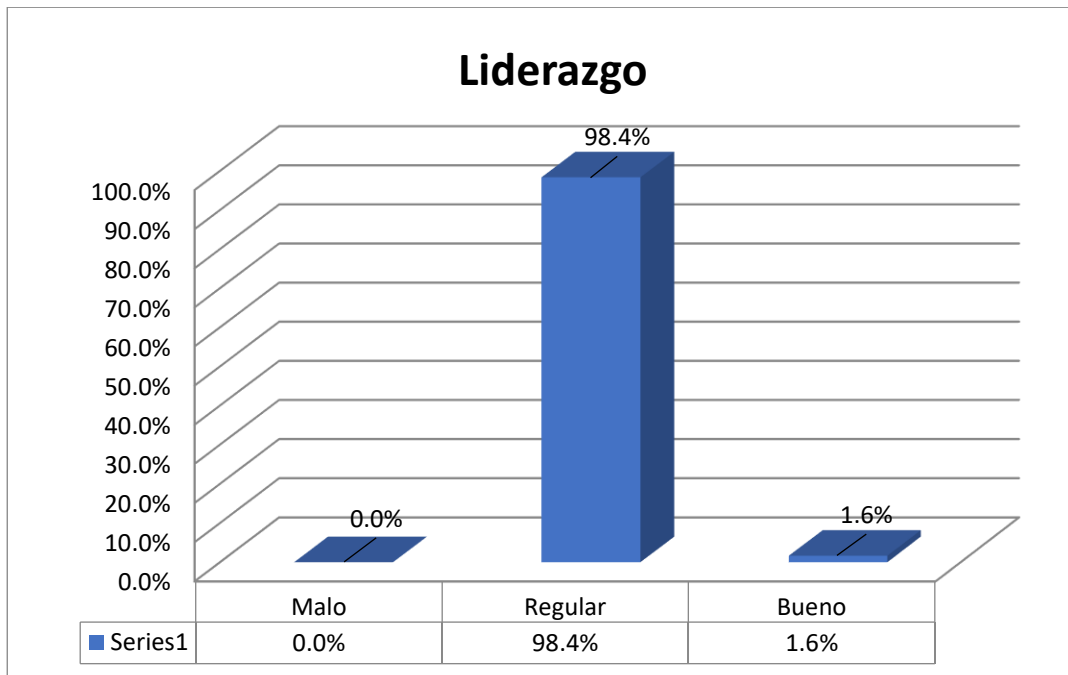


Figura 2 Nivel de percepción del liderazgo gerencial de los trabajadores de la Empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017.

En la tabla 8 y figura 2, observamos los niveles de percepción del liderazgo gerencial de los trabajadores de la Empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017, se puede observar que el 98,4% de los colaboradores indica que es regular, mientras que el 1,6% manifiesta que el liderazgo gerencial es bueno.

Niveles de percepción liderazgo gerencial por dimensión

Tabla 9 Niveles de percepción del liderazgo gerencial por dimensión los trabajadores de la Empresa Ailyn Auto Industrias S. A. C., 2017.

Niveles	Liderazgo autocrático		Liderazgo democrático		Liderazgo liberal	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Malo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Regular	53	86.9%	57	93.4%	49	80.3%
Bueno	8	13.1%	4	6.6%	12	19.7%
Total	61	100.0%	61	100.0%	61	100.0%

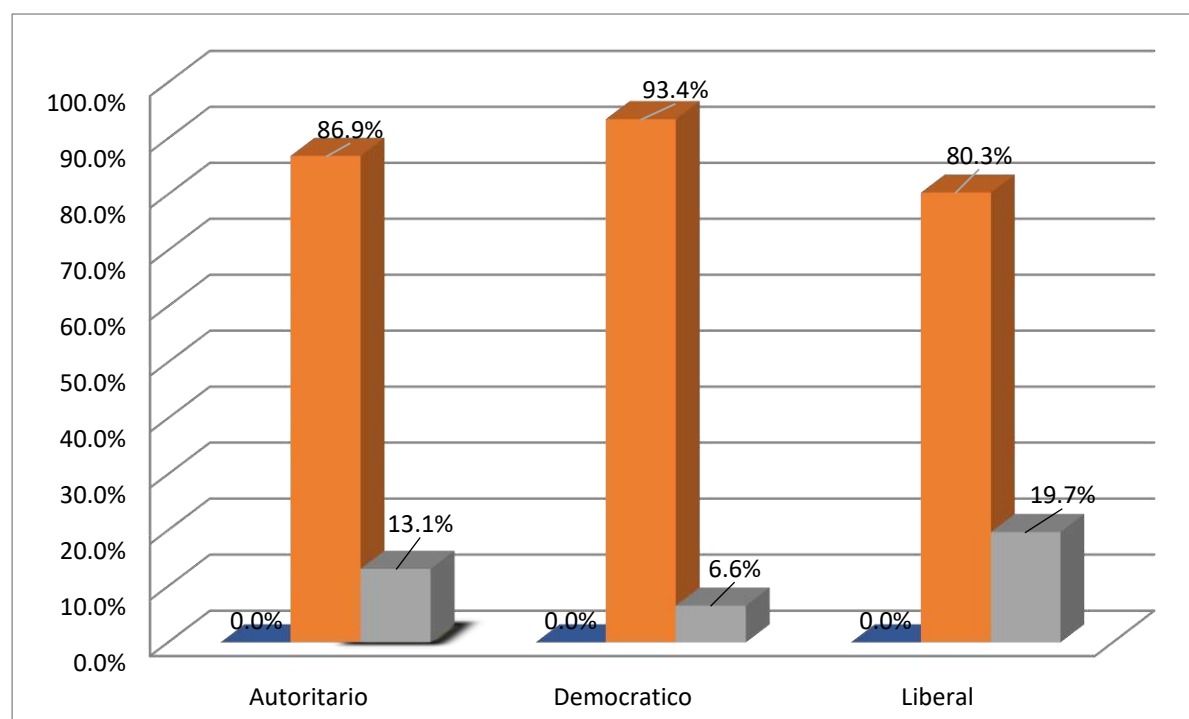


Figura 3 Nivel de percepción del liderazgo gerencial por dimensión los trabajadores de la Empresa Ailyn Auto Industrias S. A. C., 2017.

En la tabla 9 y figura 3, observamos los niveles de percepción de las dimensiones del liderazgo gerencial de los trabajadores de la Empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017, por lo tanto, los resultados permiten afirmar en cuanto al liderazgo Gerencial autocrático el 86,9% manifiesta que es regular, mientras que el 13,1% manifiesta que es bueno; respecto al liderazgo Gerencial democrático el 93,4% manifiesta que es regular y el 6,6% manifiesta que es bueno; en lo que se refiere al liderazgo Gerencial liberal el 80,3%, manifiesta que es regular y el 19,7% manifiesta que es bueno.

Nivel de percepción del clima organizacional

Tabla 10 Nivel de percepción del clima organizacional de los trabajadores de la Empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017.

		Clima Organizacional			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	0	0,0	0,0	0,0
	Medio	42	68,9	68,9	68,9
	Alto	19	31,1	31,1	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

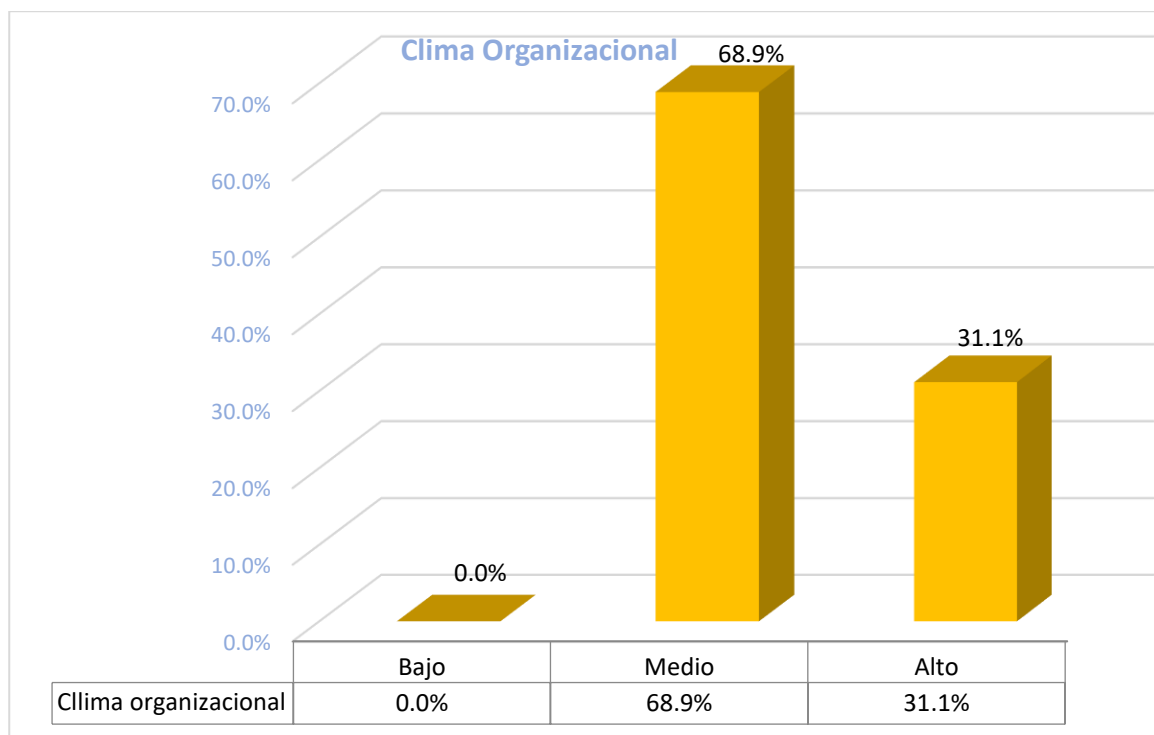


Figura 4 Nivel de percepción del clima organizacional de los trabajadores de la Empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017.

En la tabla 10 y figura 4, se observa los niveles de percepción del clima organizacional de los trabajadores de la Empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017, se percibe que el 68,9% de los colaboradores indica que es regular, mientras que el 31,1% manifiesta que es bueno.

Niveles de percepción del clima organizacional por dimensión

Tabla 11 Niveles de percepción del clima organizacional por dimensión de los trabajadores de la Empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017.

Niveles	Cultura de la organización		Diseño organizacional		Potencial humano	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
	Bajo	1	1.6%	0	0.0%	1
Medio	32	52.5%	40	65.6%	47	77.0%
Alto	28	45.9%	21	34.4%	13	21.3%
Total	61	100.0%	61	100.0%	61	100.0%

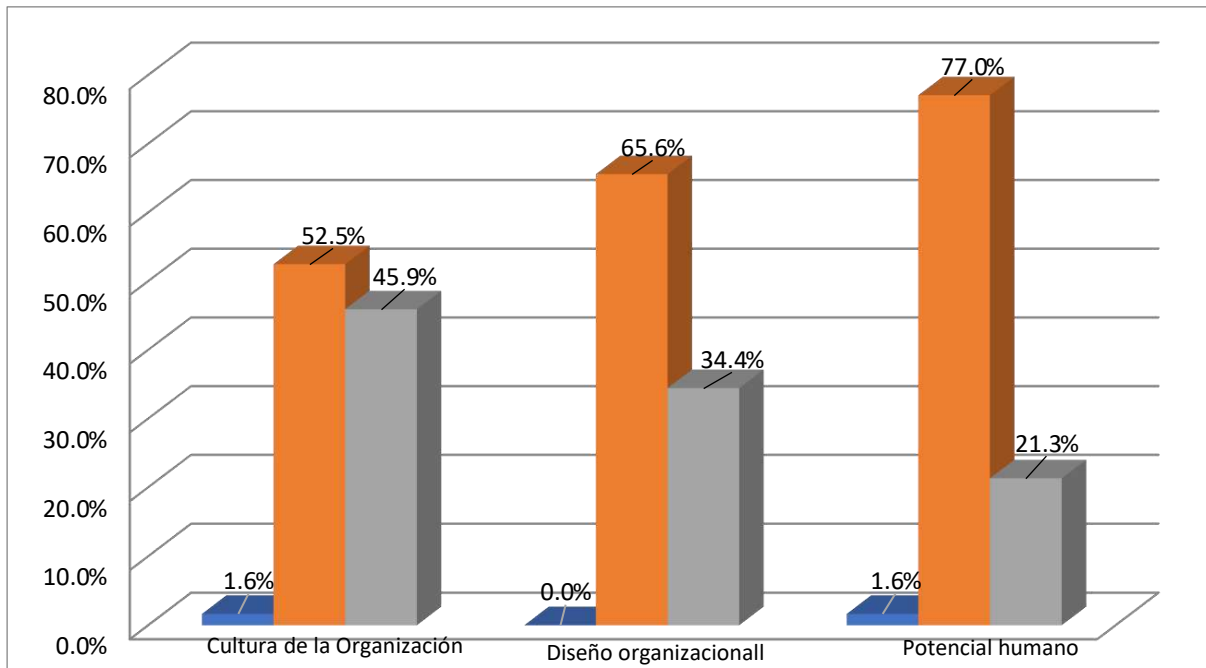


Figura 5 Nivel de percepción del clima organizacional de los trabajadores de la Empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017.

En la tabla 11 y figura 5, observamos los niveles de percepción de las dimensiones del clima organizacional, por lo tanto los resultados permiten afirmar en cuanto a la cultura de la organización el 1,6% manifiesta que es de nivel bajo, el 52,5% manifiesta que es de nivel medio, mientras que el 45,9% manifiesta que es de nivel alto; respecto a la dimensión de diseño organizacional el 65,6% manifiesta que es de nivel medio y el 34,4% manifiesta que es de nivel alto; en lo que se refiere al potencial humano el 1,6% manifiesta que es de nivel bajo, el 77,0%, manifiesta que es de nivel medio y el 21,3% manifiesta que es de nivel alto.

Contrastación de hipótesis

Hipótesis general de la investigación

Ho: No existe relación entre el liderazgo Gerencial y el clima organizacional de la empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017.

Hg: Existe relación entre el liderazgo Gerencial y el clima organizacional de la empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017.

De lo investigado se ha podido verificar lo siguiente:

Correlación entre el liderazgo gerencial y clima organizacional

Tabla 12 Grado de correlación y nivel de significación entre el liderazgo gerencial y el clima organizacional según la percepción de los trabajadores de la Empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017.

		Correlaciones	
		LIDERAZGO	CLIMA ORGANIZACIONAL
LIDERAZGO	Correlación de Spearmán	1	,244
	Sig. (bilateral)		,058
	N	61	61
CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Spearmán	,244	1
	Sig. (bilateral)	,058	
	N	61	61

Existe la evidencia que hay correlación entre el liderazgo gerencial y el clima organizacional según la percepción de los colaboradores de la Empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017, definida por el Rho de Spearman 0,244, frente al (grado de significación estadística) $p < 0,058$, por lo que aceptamos la hipótesis alterna y rechazamos la hipótesis nula.

Hipótesis específica 1

Ho: No existe relación entre el liderazgo Gerencial autocrático y el clima organizacional de la empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017.

Hg: Existe relación entre el liderazgo Gerencial autocrático y el clima organizacional de la empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017.

Correlación entre el liderazgo gerencial autocrático y el clima organizacional

Tabla 13 Grado de correlación y nivel de significación entre el liderazgo gerencial autocrático y el clima organizacional

		Correlaciones	
		LIDERAZGO GERENCIAL AUTOCRATICO	CLIMA ORGANIZACIONAL
LIDERAZGO GERENCIAL AUTOCRATICO	Correlación de Spearmán	1	,122
	Sig. (bilateral)		,351
	N	61	61
CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Spearmán	,122	1
	Sig. (bilateral)	,351	
	N	61	61

Del resultado, se evidencia que no existe correlación entre el liderazgo gerencial autocrático y el clima organizacional determinada por el Rho de Spearman 0,122, frente al (grado de significación estadística) $p < 0,351$, por lo que aceptamos la hipótesis nula y rechazamos la hipótesis alterna.

Hipótesis específica 2

Ho: No existe relación directa entre el liderazgo gerencial democrático y el clima organizacional según la percepción de la empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017.

Hg: Existe relación entre el liderazgo gerencial democrático y el clima organizacional de la empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017.

Correlación entre el liderazgo gerencial democrático y el clima organizacional

Tabla 14 Grado de correlación y nivel de significación entre el liderazgo gerencial democrático y el clima organizacional

		LIDERAZGO GERENCIAL DEMOCRATICO	CLIMA ORGANIZACIONAL
LIDERAZGO GERENCIAL DEMOCRATICO	Correlación de Spearman	1	,056*
	Sig. (bilateral)		,667
	N	61	61
CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Spearman	,056*	1
	Sig. (bilateral)	,667	
	N	61	61

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Se evidencia que no existe correlación entre el liderazgo gerencial liberal y el clima organizacional definida por el Rho de Spearman 0,056, frente al (grado de significación estadística) $p < 0,667$, por lo que aceptamos la hipótesis nula y rechazamos la hipótesis alterna.

Hipótesis específica 3

Ho: No existe relación directa entre el liderazgo gerencial liberal y el clima organizacional según la percepción de la empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017.

Hg: Existe relación entre el liderazgo gerencial liberal y el clima organizacional de la empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017.

Correlación entre el liderazgo gerencial liberal y el clima organizacional

Tabla 15 Grado de correlación y nivel de significación entre el liderazgo gerencial liberal y el clima organizacional

		LIDERAZGO GERENCIAL LIBERAL	CLIMA ORGANIZACIONAL
LIDERAZGO GERENCIAL LIBERAL	Correlación de Spearman	1	,270*
	Sig. (bilateral)		,035
	N	61	61
CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Spearman	,270*	1
	Sig. (bilateral)	,035	
	N	61	61

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Se evidencia que existe correlación entre el liderazgo gerencial liberal y el clima organizacional definida por el Rho de Spearman 0,270, frente al (grado de significación estadística) $p < 0,035$, por lo que aceptamos la hipótesis nula y rechazamos la hipótesis alterna.

4.2. Discusión

El presente trabajo de investigación intitulada “El liderazgo gerencial y clima organizacional en la empresa Ailyn Auto Industries SAC 2017”, tuvo como hipótesis general identificar si existe relación entre el liderazgo Gerencial autocrático y el clima organizacional de la empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017, por lo que se abordó a detalle el nivel de percepción, de acuerdo a los resultados se evidencia que existe correlación, coincidimos con Contreras Ríos, D. M. y Jiménez Ayala, L. F. en su tesis “Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca, quien encontró como resultado que lo más significativo es la predominancia de un liderazgo no deseable.

Así mismo coincidimos con Serrano Orellana, B. J. en su tesis “Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional” quien obtuvo como resultado de su investigación que el liderazgo ejercido es predominante para que exista un buen desempeño laboral.

Por otro lado, también coincidimos con Lozado León, L. A. en su tesis “Impacto de los Estilos de Liderazgo en el Clima Institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba”, arribo al resultado donde evidencia que el clima institucional tiene un nivel superior según se pueda ejercer un adecuado liderazgo motivador.

Así para los estudiantes el liderazgo constituye una fortaleza, pues el 59% considera que es muy buena y sobresaliente, mientras que el 41% considera que es regular. Para los docentes también el liderazgo viene a constituirse como una fortaleza, pues el 71% considera que es muy bueno y sobresaliente, mientras que el 29% considera que es regular e insuficiente y los padres

de familia también consideran que el tipo de liderazgo es muy bueno o sobresaliente, pues el 88% considera como bueno o sobresaliente, mientras que el 12% considera como regular.

Por otro lado, también coincidimos con Espinoza Poves, J. L. en su tesis “Clima organizacional y liderazgo, predictores del desempeño docente, en los centros educativos iniciales de la unión peruana del norte, 2016”, producto de su investigación, el resultado de su investigación fue que el clima organizacional y liderazgo transformacional tienen influencia respecto a un buen desempeño docente.

Por otro lado, también coincidimos con Chipana Huamaní, R. en su tesis “Liderazgo y Clima Organizacional en el Servicio de Laboratorio del Hospital Cayetano Heredia 2016” quien obtuvo como resultado la existencia de una certidumbre importante para afirmar que el liderazgo se encuentra relacionado directamente con el Clima Organizacional.

Por otro lado, también coincidimos con Medico Javier, J. E. en su tesis “El liderazgo directivo y el clima organizacional en la institución educativa Augusto B. Leguía, Puente Piedra -2012” obtuvo como resultado que no se ha logrado desarrollar un liderazgo directivo que impulse el trabajo en equipo.

Por otro lado, también coincidimos con Campos Livaque, L. en su tesis “Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla – Región Callao” el resultado encontrado es que la variable el liderazgo directivo con sus respectivas está orientado a un nivel de regular percepción.

Conclusiones

Primera: El nivel de relación que existe entre el liderazgo gerencial y el clima organizacional, fue de 0.244, lo cual indica que existe correlación, demostrando que la relación existente entre ambas variables influye en el liderazgo gerencial según la percepción de los empleados de la empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017.

Segunda: El nivel de correlación existente entre la dimensión el liderazgo gerencial autocrático y el clima organizacional es de 0,122 sobre el nivel de significancia de 0,351, lo cual indica que no existe relación, demostrando que la relación existente entre la dimensión liderazgo gerencial autocrático y la variable 2 clima organizacional, no es buena, por lo tanto, no tiene influencia.

Tercera: El nivel de correlación existente la dimensión del liderazgo Gerencial democrático y el clima organizacional, cuyos resultados fueron de 0,056 frente a un nivel de significancia de 0,667, lo cual indica que no existe relación, demostrando que la relación existente no es buena, por lo tanto, no tiene influencia.

Cuarta: El nivel de correlación existente la dimensión del liderazgo Gerencial liberal y la clima organizacional, cuyos resultados fueron de 0,270 frente a un nivel de significancia 0,035, lo cual indica que existe relación, demostrando que la relación existente es buena, por lo tanto, tiene influencia.

Recomendaciones

Primera: La empresa debe registrar que el nivel de correlación entre el liderazgo gerencial y el clima organizacional, sea superior al indicador del 0,244, con el objetivo de que los trabajadores eleven su compromiso con la institución. Un buen liderazgo gerencial incidirá directamente en el clima organizacional positivo.

Segunda: La empresa debe lograr que el nivel de correlación entre el liderazgo gerencial autocrático y el clima organizacional, que se mantenga según el índice encontrado.

Tercera: La empresa debe lograr que el nivel de correlación entre el liderazgo gerencial democrático y el clima organizacional, tenga un nivel superior del 0,056 como índice, y así conseguir tener un nivel positivo alto. El liderazgo Gerencial democrático está relacionada directamente a elevar el rendimiento de los trabajadores al interior de la entidad.

Cuarta: En cuanto a la correlación entre el liderazgo gerencial liberal y el clima organizacional, la empresa debe mejorar el índice de 0,270, encontrado según el estudio. Esta mejora va a redundar en beneficio del clima organizacional. El compromiso de los trabajadores con la empresa será de mucha mejoría al percibir que el líder busca su bienestar.

Referencias

- Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial/organizacional - un enfoque aplicado*. México: Editec S. A. de C. V.
- Alcocer, A. (2003). *La organización empresarial*. Lima: Cultura.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional, en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Chiclayo, Lambayeque: Escuela de Economía - USAT.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación, introducción a la metodología científica*. Caracas: Editorial EPISTEME, C. A.
- Bédard, R. (1995). *Les fondements philosophiques de la direction*. HEC, Montreal, Canadá.: Tesis de doctorado no publicada.
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Pearson Educación.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Bonifaz, C. (2012). *Liderazgo empresarial*. México: Red tercer milenio S. C.
- Bonilla, E., & Rodríguez, P. (1997). *Más allá del dilema de los métodos*. Santafé de Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Campos Livaque, L. R. (2012). *Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla - Región Callao*. Lima: Tesis de Maestría no publicado, Universidad San Ignacio de Loyola.
- Chávez Salazar, M. (2013). *La influencia del liderazgo en el clima organizacional, analisis de la PYME ecuatoriana (Tesis de maestria)*. Quito: Tesis de Maestria no publicado, Universidad Andina Simon Bolivar.
- Chiavenato. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A. DE C.V.

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S. A. de C. V.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw - Hill/Interamericana editores, S. A. de C. V.
- Chipana Huamaní, R. (2016). *Liderazgo y Clima Organizacional en el Servicio de Laboratorio del Hospital Cayetano Heredia 2016 (Tesis de maestría)*. Lima: Tesis de Maestría no publicada, Universidad Cesar Vallejo.
- Contreras Ríos, D. M., & Jiménez Ayala, L. F. (2016). *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención (Tesis de maestría)*. Bogotá: Tesis de Grado no publicado, Universidad del Rosario.
- Cortés Cortés, M., & Iglesias León, M. (2004). *Generalidades sobre la metodología de la investigación*. México: Universidad Autónoma del Carmen.
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson educación.
- Departamento administrativo de la función pública. (2001). *Clima organizacional*. Colombia: Departamento administrativo de la función pública.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos*. Naucalpan de Juárez - México: Pearson Educación de México, S. A. de C. V.
- Domínguez Granda, J. B. (2015). *Manual de metodología de investigación científica*. Chiclayo: Universidad Católica Loas Ángeles de Chiclayo.
- Espinoza Poves, J. L. (2017). *Clima organizacional y liderazgo, predictores del desempeño docente, en los centros educativos iniciales de la unión peruana del norte, 2016 (Tesis de doctorado)*. Lima: Tesis de doctorado no publicada, Universidad peruana unión.
- Euskalit. (2015). *Liderazgo Avanzado*. España: Euskalit.

- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, núm. 42, 43-61.
- García, A., & Uscanga, M. (2008). *Desarrollo y comportamiento de la motivación en el trabajo*. Medellín, Colombia: Universidad de Málaga.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for windows: Step by step. A simple guide and reference 11.0 update*. Boston MA, EE. UU.: Allyn and Bacon.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for windows: Step by step. A simple guide and reference 11.0 update*. Boston MA, EE. UU.: Allyn and Bacon.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (2001). *Las organizaciones, comportamiento, estructura, procesos*. México: McGraw Hill/Interamericana editores, S. A., de C. V.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Cordoba - Argentina: Editorial brujas.
- González, D. (2008). *Psicología de la Motivación*. La Habana, Cuba: Ciencias Médicas.
- Hall, R. (1983). *Organizaciones, estructura y proceso*. Madrid - España: Editorial Dossat S. A.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2005). *Comportamiento organizacional*. México: Ediciones paraninfo.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill/Interamericana editores, S. A. de C. V.
- Hernández, R., Fernández, c., & Baptista, m. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S. A. de C. V.

- Inche, J., Andía, Y., Huamanchumo, H., López, M., Vizcarra, J., & Flores, G. (2003). Paradigma cuantitativo - Un enfoque empírico y analítico. *Producción y gestión*, 23.
- Jiménez, C. (2014). *Relación entre el liderazgo transformacional de los Directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de Docentes de una universidad privada (Tesis de maestría)*. Colombia: Universidad Católica de Colombia.
- Lozado León, L. A. (2013). *Impacto de los Estilos de Liderazgo en el Clima Institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa Maria Auxiliadora de Riobamba (Tesis de maestría)*. Riobamba: Tesis de Maestría no publicado, Universidad Politecnica Salesiana.
- MacKinnon, C., & Wright, S. (2011). *Alquimia de liderazgo: la magia del líder coach*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Maristany, J. (2001). *Tratado de recursos humanos*. Argentina: Prentice Hall Argentina.
- Martin, D. (2008). *Psicología experimental*. México: CENGAGE Learning.
- Martín, D. (2008). *Psicología experimental*. México: Cengage Learning Editores S. A. de C. V.
- Medico Javier, J. E. (2013). *El liderazgo directivo y el clima organizacional en la institución educativa Augusto B. Leguía, Puente Piedra - 2012*. Lima: Tesis de Maestría no publicado, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Méndez, c. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. Colombia: Universidad del Rosario.
- Ministerio de salud. (2009). *Metodología para el estudio del clima organizacional*. Lima: J. W. G. Servicios graficos E. I. R. L.

- Ministerio de Salud. (2009). *Metodología para el estudio del clima organizacional*. 2009: J. W. G. Servicios gráficos E. I. R. L. .
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Colombia: Universidad surcolombiana.
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa, guía didáctica*. Colombia: Universidad surcolombniana.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill/Interamericana Editores S. A. de CV.
- Parella Stracuzzi, S., & Martins Pestana, F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Pastor, L. (2016). *El jefe habla (locuta rex), Coaching de comunicación para directivos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Peña Acuña, B., & Batalla Navarro, P. (2016). *Dirección de comunicación y habilidades directivas*. Madrid: Editorial Dykinson.
- Quintero, N., Africano , N., & Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal de empresa vigilantes asociados costa oriental del lago. *Negotium*, 33-51.
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal de empresas vigilantes asociados costa oriental del lago. *Negotium*, 33 - 51.
- Ramos, M. (2004). *Valores y autoestima. Conoci´nedose a sí mismo, en un mundo con otros*. Valencia - Venezuela: Talleres de T. B. Print C. A.
- Regalado, O., Allpaca, R., Baca, L., & Gerónimo, M. (2011). *Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno*. Lima: Universidad ESAN.

- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson educación.
- Rodríguez, A. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: UOC.
- Sánchez Carlessi, H., & Reyes Meza, C. (2002). *Metodología y diseño de la investigación científica*. Lima: Universidad Ricardo Palma.
- Sanchez, H., & Reyes, C. (2006). *Metodología y diseños de la investigación científica*. Lima: Ed. Visión Universitaria.
- Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensión del clima organizacional. *Hitos de ciencias económico administrativo*, 83-87.
- Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensión del clima organizacional . *Hitos de ciencias económico administrativo*, 83 - 87.
- Serrano Orellana, B. J. (2014). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional (Tesis de maestría)*. Samborondón: Tesis de Maestría no publicado, Universidad de Especialidades Espíritu Santo.
- Snow, J. (2003). Estimular el clima de trabajo para mejorar la actuación y retener a los empleados. *Jona*, 1 - 8.
- Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S. A.
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. México, D. F.: Editorial Limusa S. A. de C. V.
- Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa, S. A. de C. V.

- Toro, F. (2009). *Clima organizacional, una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana*. Medellín - Colombia: Artes graficas JAVA.
- Toro, F. (2009). *Clima organizacional, una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana*. Medellín - Colombia: Artes gráficas JAVA.
- Valderrama, S. (2002). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica*. Lima: Editorial San Marcos E. I. R. L.
- Vargas, Z. (2009). La Investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista Educación*, 155-165.
- Vélaez, I. (1999). *Clima y cultura empresarial*. España: Servicio de publicaciones de la Universidad de Navarra S. A.
- Vélaez, I. (1999). *Clima y cultura organizacional*. España: Servicio de publicaciones de la Universidad de Navarra S. A.
- Villar Vargas, M. F. (2016). *Estilos de liderar para el aprendizaje organizativo*. Santiago: Ediciones Universidad Santo Tomas - RIL editores.
- Wayne, R., & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación de México, S. A. de C. V.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas*. México: McGraw-Hill/Interamericana editores, S. A. de C. V.
- Wright, S., & MacKinnon, C. (2011). *Alquimia de liderazgo, la magia del líder coach*. Lima: Universidad de Ciencias Aplicadas S. A. C.

Apéndices

PLAN DE FAMILIA –RELACIONES INTERPERSONALES EN LA EMPRESA
AILYN AUTOINDUSTRIES SAC

PRESENTACION

El Producto del estudio realizado, y luego del análisis efectuado de los resultados, la empresa, debemos implementar plan de mejora, basado en la actualización de los siguientes documentos inmerso en el desarrollo de la familia Ailyn Auto industries SAC, comprometiéndose en ampliar su línea de acción psicológica en lo referente a **“Familia – Relaciones Interpersonales”** dirigida a los directivos – trabajadores y familias de la entidad, elaborando el presente ***PLAN DE FAMILIA –RELACIONES INTERPERSONALES AILYN AUTOINDUSTRIES SAC.***, el cual consta de tres presentaciones de suma importancia con la participación de especialistas reconocidos.

Para una mejor comprensión se ha distribuido en tres temas ejes principales siendo la primera convocatoria el 11 de mayo del presente año, con el tema; **“Intervención en el fortalecimiento familiar, Estimulación temprana, nutrición y apego del niño/a”** posteriormente se ejecutará la segunda jornada en el mes de junio con el tema; **“La familia como fortaleza – Relaciones Interpersonales”** y finalmente en el mes de noviembre responderemos a la pregunta **¿Somos el espejo del amor familiar?**

Con lo cual contribuiremos a complementar el aporte de **la familia Ailyn Auto Industries SAC.**, ya que es en el seno familiar donde se adquiere las primeras experiencias y valores.

I.- Fundamentación

En nuestro país se está impulsando que, entre sus prioridades hay que abrir espacios para que padres, madres y apoderados/as se involucren y comprometan con el proceso educativo de sus hijos e hijas. No obstante, a lo anterior, sabemos que: Muchas familias están desinformadas y no participan en el proceso educativo de sus hijos. Desconocen las redes de apoyo y los servicios que están disponibles en su comunidad.

Existen organizaciones internacionales y nacionales que apoyan a las familias asistidas. Para la entidad, es fundamental convertir a nuestras familias, en familias asistidas por ello, para fortalecer el rol de la familia en el proceso educativo, se propone: Desarrollar un sistema que permita a la familia buscar información, asesoría y apoyo, y acompañarlos en su proceso social y laboral.

Es por ello que nuestra visión fundamental es promover los derechos humanos, basados en la dignidad humana, la libertad y la igualdad.

Marco normativo

- Convención de los derechos del Niño 1989
- Declaración universal de los derechos humanos 1948
- Ley de fortalecimiento de la familia N° 28542
- CONSTITUCIÓN POLITICA DEL PERÚ 1993
- Ley N° 27815 ley del código de ética de la función pública.
- Plan nacional de fortalecimiento familiar 2013-2021.

II. DIAGNOSTICO:

El rol de la familia es muy importante para el logro de los objetivos, en este sentido contamos con familia que participa activamente en el proceso de crecimiento laboral, sin embargo, observamos debilidades en algunas familias como desintegración familiar, y como consecuencia de ello bajo nivel cultural, así como una existencia violencia familiar.

Asegurar la convocatoria y el desarrollo adecuado del desarrollo de las jornadas con padres y madres de familia y encuentros familiares, que permitan el involucramiento de estos en el aprendizaje de sus hijos e hijas.

Cabe señalar de las estadísticas 2014, nos indican que, de cada 100 habitantes, 10 son niñas y niños de 0 a 5 años de edad en el Perú.

Asimismo, se observa que el 10% de los limeños incluido el Callao son niñas y niños de 6 a 11 años.

Otro de los puntos de mucha importancia es lo referente a la anemia en Niñas y Niños de 6 de edad a 59 meses de edad. La anemia está asociada a una disminución del oxígeno en los tejidos, menor capacidad física y mental, así como, una reducción de la resistencia a las infecciones.

En el caso del infante, la anemia puede afectar su desarrollo psicomotor. De cada 100 niñas y niños de 6 a 59 meses de edad, 26 tienen algún tipo de anemia. La anemia que registran la mayoría de niñas y niños menores de cinco años, es de tipo leve. Lo cual

nos indica orientar a las familias de los niños en edad escolar para un mejor desarrollo en el logro de sus aprendizajes en la familia Ailyn Auto Industries SAC.

III. FUNDAMENTACIÓN:

La entidad está convencida de la importancia del rol de la familia, ya que se le considera el pilar fundamental en la cual se van a fortalecer valores que es parte esencial de su formación integral. Es por ello que nos comprometemos en orientar a los padres y madres de familias referente al soporte e importancia de la Familia por ser quienes moldean a sus integrantes, aquí es donde se les enseña valores, virtudes, respetos, actitudes, principios, cuidado, alimentación y los prepara para desenvolverse en la sociedad.

Dependiendo de esta formación ellos actuaran en su entorno.

Cabe señalar que la familia es la primera unidad social donde el niño/a se desarrolla y donde tienen lugar las primeras experiencias sociales y familiares. Y luego le sigue la escuela, ella se encarga de complementar su educación y los prepara junto con la familia para que se enfrente con la sociedad. Por eso es esencial que tanto la familia como la escuela tengan una interacción positiva y mutua.

La escuela tiene que trabajar en conjunto con la familia, la escuela está conformada por maestros, alumnos, directivos, personal administrativo y de servicios. Cada uno de ellos tiene funciones específicas.

Pero la más importante de todas es educar a los educandos de su institución y mantenerse como organización funcional. En definitiva la familia y la escuela son los agentes determinantes del proceso de aprendizaje del ser humano.

Lograr la mejora de los aprendizajes de las niñas y niños implica identificar con claridad cuál es el rol de las madres y padres de familia.

La familia es una fuente de apoyo y, a la vez, un espacio permanente de aprendizajes. El ambiente familiar en el que vive la niña o el niño es decisivo para su formación y es el núcleo básico donde se adquieren las primeras experiencias y aprendizajes, así como la manera de concebir el mundo y su adaptación a este. Es en la familia donde la niña o el niño reciben los primeros afectos y experimenta la satisfacción de sus necesidades básicas. Además, constituye un primer espacio para la socialización.

Si bien las madres y padres de familia son los primeros educadores, ellos requieren ser orientados sobre cómo guiar y apoyar los aprendizajes de sus hijas e hijos en las situaciones de la convivencia familiar y de crianza que se desarrollan en la vida cotidiana. Su actuación frente al acompañamiento de sus hijas e hijos en el hogar necesita estar articulada con los esfuerzos de las instituciones educativas respecto del desarrollo integral de niñas y niños.

Otro punto importante a tratar es la intervención familiar en la comunidad, como también el papel que juega la comunidad social en la comunidad, como participa está en el desarrollo de los educandos el cual se podrá comprobar al final según los datos estadísticos.

IV. EJES

- Calidad de la Educación.
- Desarrollo Profesional.
- Modelo Enfoque Social

V. OBJETIVO:

Objetivo General:

- Establecer la importancia de la Escuela, Familia y Comunidad como célula trascendentales de la Sociedad en beneficio de cada uno de hijos de la entidad.

Objetivos Específicos:

- Orientar, a los padres y madres de familia de la entidad en la importancia de la Dinámica familiar en cada una de las etapas de desarrollo integral, alimentación y emocional.

VI. IMPACTO

- Lograr la sensibilización y compromiso de las familias de la entidad en el rol de formador de personas, en beneficio de sus hijos/as. Respetando los derechos de las personas que le permita desarrollarse a lo largo de su vida con seguridad y equidad, siendo competentes a través de una educación de calidad.

VII. ESTRATEGIAS DE TRABAJO

- Las actividades se ejecutarán en tres fechas diferentes, desarrollando primordialmente temas de Educación.
- **1ra Fecha**, se realizará la Motivación adecuada al tema determinado por un grupo de especialistas. en lo referente a la “Intervención en el fortalecimiento familiar en la Estimulación temprana, nutrición y apego del niño/a”
- **2da Fecha**, se realizará el tema “La familia como fortaleza en las etapas del Desarrollo y afecto en la persona”
- **3ra Fecha**, ¿Somos el espejo del amor familiar?

VIII. ESTRATEGIAS DE CAPACITACION

- Cada uno de las capacitaciones se realizarán de acuerdo al tema.
- Se contará con un moderador especialista en cada uno de los temas

IX. RECURSOS

Recursos Humanos

- Ponentes del Ministerio de la Mujer del Perú
- Ponentes del Ministerio de Salud
- Ponentes del Colegio De Psicólogos Del Perú
- Ponentes de CONADIS
- Personas Naturales

Recursos/equipo y maquinaria.

- Multimedia.
- Laptop

- Fotocopias.
- Hojas bond
- Folder.
- Trípticos
- Refrigerio
- Obsequios

X. CERTIFICADOS

- Se entregará un certificado al final de las tres capacitaciones presenciales, si ha cumplido con sus tres asistencias dentro del horario establecido en forma presencial
- **Inscripción: Gratuita**
- **Carpeta y Material: Gratuito.**

XI. MARCO TEORICO

FAMILIA, ESCUELA Y COMUNIDAD



DEFINICIÓN DE FAMILIA:

La familia, según la Declaración Universal de los Derechos Humanos, es el elemento natural y fundamental de la sociedad y tiene derecho a la protección de la sociedad y del Estado. Los lazos principales que definen una familia son de dos tipos:

1. **Vínculos de afinidad:** derivados del establecimiento de un vínculo conocido como el matrimonio, aunque en muchas sociedades se permite la unión entre dos personas sin necesidad de casarse.

2. **Vínculos de consanguinidad:** como la filiación entre padres e hijos o los lazos que se establecen entre los hermanos que descienden de un mismo padre. También puede diferenciarse la familia según el grado de parentesco entre sus miembros.

En tanto la familia puede diferenciarse según el grado de parentesco que presenten sus miembros.

Según Angarita, M. (2007). **Globalización y educación;** La familia es "la célula fundamental de la sociedad". Hoy día, las relaciones familiares han traspasado los límites de lo que un marco legal determinaba como "familia", la base legal daba la pauta de la organización social y familiar al determinar qué familia era toda unión consanguínea liderada por la figura de padre y madre. No obstante, los cambios que trajeron consigo la globalización y transnacionalización no tan sólo del mercado, sino de las culturas, formas de vida y de organizaciones sociales, convierten a la familia

consanguínea tan sólo como un tipo de familia, puesto que la familia puede considerarse como el grupo unido por intereses, afinidad o convivencia.

TIPOS DE FAMILIAS:

LAS FAMILIAS PUEDEN SER CLASIFICADAS DE DIVERSAS MANERAS.

- **Familia nuclear**, formada por la madre, el padre y su descendencia.
- **Familia extensa**, formada por parientes cuyas relaciones no son únicamente entre padres e hijos. Una familia extensa puede incluir abuelos, tíos, primos y otros parientes consanguíneos o afines.
- **Familia monoparental**, en la que el hijo o hijos vive(n) sólo con uno de los padres.

La familia; es un conjunto de personas unidas por lazos de parentesco en donde cada miembro poseen roles fijos: padre, madre, hermanos, etc. con vínculos consanguíneos o no.

LOS LAZOS DE PARENTESCOS PUEDEN SER DE TRES TIPOS:

Matrimonio, filiación entre padres e hijos y relaciones entre hermanos.

La Familia es la base de la sociedad civil, solamente en la familia las personas pueden ser debidamente criadas, educadas y recibir la formación de su carácter que les hará buenos hombres y buenos ciudadanos. La familia es la base de la sociedad y en ella se pretende formar hombres y mujeres de bien con principios y valores.

La familia es el fundamento de toda sociedad bien construida, indispensable para el logro del bien común y además aparece como la unión más natural y necesaria a la comunidad; siendo además anterior a cualquier otra institución; es primera en el orden de la naturaleza, en relación con las demás agrupaciones en las que el hombre y la mujer se pueden encontrar.

TIPOS DE FAMILIA

FAMILIA CONSANGUÍNEA es aquella que se basa en la relación biológica; es la familia de parientes de sangre y es la principal base del parentesco.

LA FAMILIA SANGUÍNEA está formada por la madre, el padre y su descendencia se basa en la unión sanguínea que existe entre el núcleo familiar.

DEFINICIÓN DE ESCUELA:

- El término escuela tiene varios significados, entre ellos:
- **Lugar o edificio** donde se enseña y se aprende.
- **Institución** que tiene por objeto la educación.
- Conjunto de profesores y alumnos de una misma enseñanza
- Diversas concepciones metódicas.
- Corriente del pensamiento, del estilo o agrupamiento de los seguidores de un maestro.
- Aquello que alecciona o da experiencia

Fumero (2009) señala que el hecho educativo puede ser definido en dos sentidos. En el sentido amplio, al referirse a un proceso socio cultural en el cual, el sujeto desarrolla condiciones y habilidades para desenvolverse en un entorno de convivencia.

En el sentido restringido, habla de un proceso pedagógico, es decir que sólo establece la relación de enseñanza – aprendizaje donde el individuo valora conductas y actitudes de acuerdo a un patrón de normas establecidas para su inserción en la sociedad.

Al respecto, se puede inferir que el hecho educativo es una práctica social humana y actividad fundamental para la adquisición de conocimientos y habilidades para la experimentación de nuestra condición humana.

Se puede definir la Escuela como el establecimiento donde se da cualquier género de instrucción y enseñanza, al conjunto de profesores y alumnos, al método, estilo o gusto peculiar de cada maestro para enseñar, y a la doctrina, principios y sistema de un autor. Escuela se define al conjunto de discípulos, seguidores o imitadores de una doctrina.

La escuela es un lugar de gran importancia, es el segundo hogar de los niños, aunque la misma no debe reemplazar la función de educación de los padres, es vital para que los niños desarrollen sus conocimientos y adquieran muchos más. Si se busca una definición teórica para este término se puede decir que es un lugar físico en donde se enseña y se aprende, en donde se educa a quienes asisten a ella. El estado debe garantizar la educación de su pueblo. Por eso, su función es inspeccionar y supervisar las

escuelas para que funcionen de forma correcta y brinden el mejor servicio educativo a sus estudiantes.

LA ESCUELA COMO ORGANIZACIÓN:

"La Escuela representa un tipo particular de organización. Todo sistema social intenta alcanzar dos objetivos sociales principales: lograr sus metas y mantenerse en el tiempo. Se basa en las actitudes, percepciones, creencias, motivaciones y expectativas de las personas".

LA ESCUELA COMO ORGANIZACIÓN SE CARACTERIZA POR:

- Objetivo y misión.
- Estructura jerárquica: sistema de roles.
- Subsistemas.
- Comunicación.
- Conflictos.
- Patrones motivacionales.
- Cultura organizacional: valores, normas y roles.

LA ESTRUCTURA DE ROLES está formada por maestros, alumnos, directivos, personal administrativo y de servicio. A estos roles se les asignan tareas que se consideran contribuyen al logro de la misión de la organización escolar: educar a los alumnos y mantenerse como organización funcional.

Las normas y valores de la escuela integran los distintos roles lo que fundamenta la filosofía de la organización en relación con sus tareas.

A pesar de las características comunes a cualquier otra organización social, la Escuela posee otras que la distinguen como son:

1. La naturaleza compleja de los objetivos por no ser suficientemente precisos y medibles.
2. La variabilidad de la motivación para aprender de los estudiantes al ingresar a la escuela.
3. Relativa invisibilidad del desempeño del rol del maestro.
4. La obligatoriedad de la escolarización.

La Escuela como organización laboral e institución favorece la comprensión de los fenómenos escolares, conocedores de los factores organizacionales del contexto social, del clima organizacional, de los roles y expectativas, de las características personales, de la motivación y necesidades tanto del profesorado como del alumnado.

SOCIEDAD:

Se designa como sociedad todo tipo de asociación o grupo formado por seres vivientes, a los que unen ciertas semejanzas o coincidencias en su constitución o en sus actividades. Así, según la diversidad de su objeto, puede referirse a hombres, animales o plantas; por la diversidad de actividad puede ser sociedad natural, laboral o mercantil.

CARACTERÍSTICAS.

1. "Las personas de una sociedad constituyen una unidad demográfica, es decir, pueden considerarse como una población total".
2. "La sociedad existe dentro de una zona geográfica común".
3. "La sociedad está constituida por grandes grupos que se diferencian entre sí por su función social".
4. "La sociedad se compone de grupos de personas que tienen una cultura semejante".
5. "La sociedad debe poderse reconocer como una unidad que funciona en todas partes".
6. "Finalmente, la sociedad debe poderse reconocer como unidad social separada".

TIPOS DE SOCIEDAD:

Los tipos de sociedad se pueden clasificar de la siguiente manera:

1. **La sociedad dominada por la economía:** es una sociedad en la que el hombre de negocios y el fabricante gozan de un alto status social; los valores comerciales y materiales ejercen gran influjo en el comportamiento de las personas.
2. **La sociedad dominada por la familia:** es aquella en la que hay estrechos vínculos de parentesco y se tiene en gran honor a los mayores, ancianos o difuntos, y en la que el status social se mide más por el criterio de la ascendencia que por cualquier otra norma de status.
3. **La sociedad dominada por la religión:** es aquella en la que el punto central reside en lo sobrenatural, en las relaciones entre Dios o los dioses y el hombre, en la que todos los otros grandes grupos se subordinan al religioso.

4. **El sistema dominado por la política:** es el que se suele llamar Totalitario, en el que el poder es monofásico y el Estado interviene directamente en la reglamentación de todos los demás grupos o instituciones.

Se puede definir la sociedad como el conjunto de seres vivos que guardan relación unos con otros y viven de forma organizada, interactúan entre sí, comparte la misma cultura y fines formando una comunidad. Este grupo comparte una identidad de permanencia y lazos ideológicos, económicos y políticos. . Es un el conjunto de individuos que comparten una cultura, valores, creencias y que se relaciona interactuando entre sí, cooperativamente, para formar un grupo o una comunidad.

RELACION ENTRE FAMILIA Y ESCUELA

SISTEMAS DE ACTIVIDADES:

- **Familia:** El niño intervienen en actividades de la vida cotidiana. Regularmente responden a sus intereses y se muestran más motivados.
- **Escuela:** Las actividades son diseñadas y planificadas en función de los objetivos educativos. Tienen un carácter simbólico, fragmentadas y no integradora entre sí ni del conocimiento académico y de la realidad. Aparecen distantes de las necesidades e intereses actuales del niño y frecuentemente son menos gratificantes.

SISTEMAS DE RELACIONES:

- **Familia:** La relación diádica con el adulto es más estable y duradera. Los padres responden de manera inmediata a la demanda de los niños. Además de ser más controladores y propician más regaños frente a conductas exploratorias de los niños.
- **Escuela:** La interacción de los maestros con cada alumno es numéricamente menos aunque favorece el aprendizaje social y las normas de convivencia de grupo. Los niños suelen manifestarse con mayor independencia y requerir menos nivel de ayuda instrumental que la familia.

COMUNICACIÓN Y APRENDIZAJE:

- **Familia:** El aprendizaje se produce por observación e imitación del comportamiento del adulto, además de la demostración que no se apoya en reglas, principios y generalizaciones del conocimiento sistematizado científico.
- **Escuela:** El aprendizaje por intercambio verbal. La comunicación verbal amplía el vocabulario del niño, la estructura del discurso difiere del lenguaje empleado en la familia.

UNIDAD DE LO COGNITIVO Y LO AFECTIVO:

- **En la familia:** Las interacciones y los aprendizajes poseen una carga afectiva. Los contenidos aprendidos se identifican con las personas que propiciarán el mismo: los padres. La posición del niño en el grupo familiar no depende del éxito o el

fracaso en la escuela e incluso brinda apoyo emocional en situaciones de fracaso en cualquier contexto.

- **Escuela:** Los aspectos intelectuales o afectivos no siempre se funden, ni la enseñanza se personaliza. El componente afectivo no se enfatiza como el cognitivo.

CONCEPCIONES SOBRE LA EDUCACIÓN Y EL DESARROLLO:

- **Familia:** Los padres suelen sostener valores más tradicionales en cuanto a la significación de la obediencia, la disciplina estricta y el rendimiento académico. (Oliva y Palacios 1997).
- **Escuela:** Los maestros constituyen un personal especializado, calificado en educación. Mantienen actualizada su formación teórica y experimentan.

Cambios en sus valores y creencias acerca de estos temas. Acumulan una rica experiencia a través de la interacción con niños diferentes.

El desempeño de los roles de maestro y padres configuran una percepción sobre la educación y el desarrollo e influye en la interacción con los hijos/alumnos.

Estos elementos diferenciadores entre familia y escuela impactan a su vez en la relación entre ambos.

RELACION ENTRE FAMILIA Y SOCIEDAD

La familia es esencial en su condición de punto focal del ser social, tanto para el desarrollo del individuo como para el de la sociedad a la cual pertenece, mediante el proceso de asimilación y reproducción de los sistemas de valores y normas socialmente aceptados, proceso en el cual la familia desempeña un papel predominante. Las interacciones que en ellas se dan son condición exclusiva de ese grupo familiar que inicia la socialización del niño y niña mediante las relaciones que establecen sus miembros y donde se cumplen una variedad de errores, los que posteriormente se expresan también en la sociedad.

Por su parte **M. Torres González (2003:15)** apunta que la familia, como grupo humano primario y natural, vive y funciona como un sistema de relaciones e interacciones desde dentro y con el exterior, que esta es un conjunto de personas que establecen un proceso dinámico abierto, que permite el continuo flujo de la vida familiar.

Alberto Clavijo Portieles (2002) conceptualiza a la familia como el conjunto de personas vinculadas por lazos estables de tipo consanguíneo, maritales, afectivos, socioculturales, económicos, contractuales y de convivencia, al objeto de satisfacer necesidades fundamentales al grupo y cumplir con las funciones que le vienen encomendadas a través del devenir social.

Diferentes ciencias que estudian la familia manifiestan que la relación entre individuo y sociedad hay que estudiarla en sus múltiples interrelaciones, tanto en el nivel macro como en el micro social: el primero como institución social en su integración a

contextos sociales y en el segundo por la interrelación entre la familia y el individuo. Por ello se concibe a la familia como una unidad social y por una parte se presenta como el componente estructural más pequeño de la sociedad que cumple tareas de una institución social y por otro lado se puede describir como grupo social con determinada estructura y particularidades de interacción.

Castro Alegret, (1999:34) plantea que la familia es para la sociedad una institución con cierto status jurídico, con una situación material determinada, con normas de la conciencia social que la regulan, pero para sus miembros, es el grupo humano en el cual viven, donde se exteriorizan importantes manifestaciones psicológicas y las realizan en diversas actividades. Es también el grupo más cercano, con el cual se identifican y desarrollan un fuerte sentimiento de pertenencia, donde enfrentan y tratan de resolver los problemas de la vida de convivencia.

Para el autor resulta importante, lo que se expresa en relación a que es un grupo humano en el que se desarrollan determinadas manifestaciones psicológicas; las que pueden o no producir situaciones que alteren el funcionamiento normal de la familia; pero este concepto también habla sobre la búsqueda de soluciones para resolver los problemas de la vida diaria; aspecto de vital importancia para el establecimiento de relaciones armónicas y equilibradas de convivencia.

El autor se afilia a este concepto considerando que en el mismo se abordan elementos distintivos que destacan a la familia en comparación con otras definiciones donde se considera a la familia como un elemento natural de socialización; que funciona

como un sistema de relaciones e interacciones sociales y que son de vital importancia para la intervención a las familias disfuncionales dentro de la propia comunidad.

La vida del grupo familiar es estructurada de manera exclusiva por los miembros de la familia, pero la sociedad es responsable de sus condiciones de desarrollo. Con el comienzo de la socialización, se inicia el proceso de transformación del individuo en hombre. Sobre él actúa la sociedad como forma superior de civilización humana y con ella el conjunto de instituciones que la componen, en las que destacamos a la familia y a la escuela. Sin embargo, a pesar de las grandes transformaciones del mundo contemporáneo, la familia, sigue siendo el hábitat natural del hombre, ya que cumple funciones que son insustituibles por otros grupos e instituciones.

En los estudios realizados por sociólogos en el siglo XIX se pusieron de manifiesto dos enfoques fundamentales; el institucional que ve a la familia en primera instancia como una forma de organización de las relaciones sociales. La concepción de la familia como célula básica de la sociedad nace en este modelo, y ella no solo destaca la influencia que la sociedad ejerce sobre la familia, sino también su papel creador en el desarrollo de diferentes estructuras sociales de la modernidad y de conductas y valores sociales que se socializan en ese espacio. Por otra parte el enfoque grupal donde la familia se representa en este modelo conceptual como: un sistema pequeño, de relaciones interpersonales, íntimas y afectivas.

En resumen, la escuela, la familia y la comunidad juegan un papel importante dentro de la sociedad y se puede decir que para que estos elementos funcionen deben de

existir entre ellos una interacción recíproca. Para que esto se cumpla se debe tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Para lograr las metas, las relaciones recíprocas requieren respeto mutuo, cooperación, responsabilidad compartida y negociación en los conflictos.
- Los maestros deben de trabajar en colaboración con los padres, con quienes mantienen la comunicación de dos vías de manera regular y frecuente.
- La familia y la comunidad son bienvenidos al programa y deben participar en las decisiones acerca del cuidado y educación de los niños. Los padres observan y participan en la toma de decisiones en torno al programa.
- Los maestros reconocen las elecciones de los padres y las metas que tienen para sus hijos, respondiendo con sensibilidad y respeto a sus preferencias y preocupaciones, sin sacrificar su compromiso profesional con los niños.
- Diariamente y en reuniones formales, los maestros y los padres comparten sus juicios acerca del niño, así como su conocimiento sobre los temas de desarrollo y aprendizaje. Los educadores apoyan a las familias de manera que promuevan las capacidades y competencias en la toma de decisiones de la familia.

IMPORTANCIA DE LA FAMILIA, ESCUELA Y COMUNIDAD PARA EL SER HUMANO Y LA SOCIEDAD

La sociedad le ha encargado a la Escuela la tarea de apoyar a la familia en la socialización de los niños, adolescentes y jóvenes. El vertiginoso desarrollo de la sociedad contemporánea exige de una preparación calificada de los jóvenes para insertarse socialmente, la familia no puede responder a tal demanda por si sola y es la

escuela quien complementa esta tarea con la colaboración de otros agentes de la comunidad y de la sociedad en general.

La educación es demasiado importante para dejarla sólo en manos de los maestros. Por lo que los padres deben ser agentes más activos ante el proceso educativo de sus hijos. Comprender que la dinámica educativa nos incluye a todos, es una actividad permanente que integra a los hijos, a los maestros, a los padres y a la comunidad en su conjunto.

Hablar de la familia y la escuela es hablar, en primer lugar, de la responsabilidad de los padres en la educación de sus hijos, y, en segundo lugar, de la necesidad de una colaboración estrecha entre los padres y los educadores. La participación de los padres en la educación de los hijos debe ser considerada esencial y fundamental, pues son ellos los que ponen la primera piedra de ese importante edificio que marcará el futuro de cada ser humano.

Con el propio desarrollo social de la humanidad, la Escuela no solo es una necesidad sino que materializa un derecho de hombres y mujeres de acceder a la educación escolarizada como se refrenda en los Derechos Universales del Hombre, en la Convención de los Derechos del Niño y en la propia Constitución. Martínez (1996) explica en su ensayo que la familia es una de las instituciones básicas que existen en la sociedad y además se puede considerar la más importante en los primeros años de nuestra vida; es en la cual nos refugiamos, donde estamos más a gusto y desde donde empieza nuestra socialización y el aprendizaje de nuestro papel dentro de un grupo, que primero será la familia y luego se extenderá llegando al colegio, con los amigos y, así hasta poder relacionarte con el resto de la sociedad.

Es, por tanto, muy importante esta institución ya que forma a los individuos desde pequeños adquiriendo valores y aprendiendo a adaptarnos en nuestra cultura y sociedad. Así mismo, se puede decir que la familia es la institución más cercana y donde encontramos mayor afecto.

Convivir, aprender normas de conducta, comportamientos y otra serie de actos sociales son más fáciles de aprender dentro de la familia, aunque no debemos olvidar el papel de otras instituciones como la escuela que ayudan a reforzar todos estos valores y muchas veces introducen otros nuevos.

La escuela y la familia son agentes de socialización; potenciar las influencias educativas de ambos y lograr su convergencia, aún no es una realidad, sino una utopía. Todavía debemos transitar un largo camino que debemos trazar y señalar en él hacia dónde queremos llegar.

La importancia de la familia en el hecho educativo, cada niño carga con una historia familiar, llena de creencias, ritos cotidianos, valores, posiciones personales, imaginarios, deseos, afecto o desafecto, etc., a la que el niño está indisolublemente conectado. Cada familia posee una cultura digna de ser valorada en los escenarios de aprendizaje, en los cuales se puede legitimar como válida para los efectos de la diversidad y diferencias culturales.

Al respecto, Martínez (1996) señala que es a través del continuo hogar-familia-madre-niño que la línea sentimental puede devenir en opciones epistemológicas para abordar el hecho educativo.

La atención del Estado y de la escuela a la familia se convertiría en un triángulo para asistir a un ciudadano solidario y afectivo que contribuya al desarrollo de su país. Si bien es cierto, son muchas las debilidades y polémicas que surgen al referir esta reforma, en tanto que no están las condiciones logísticas y operativas, también es cierto que debe reconocerse el fondo filosófico e ideológico que resalta los valores de integración e inclusión de la escuela con la familia y la comunidad, como elementos formativos esenciales para el desarrollo de los ciudadanos.

Los legisladores, al parecer reconocieron que el hecho educativo tiene que ver tanto con el aspecto formal que da la escuela como con la parte no formal en la cual se involucran la familia, la comunidad y los medios de comunicación, entre otros factores.

FUNCIONES DE LA ESCUELA

- **Trasciende a ser un lugar de guardia y custodia.**

La escuela prepara a los escolares en función de un curriculum oficial en el que se diseña que deben aprender durante su escolaridad y este se transforma acorde con el contexto y la época. El desarrollo de las habilidades de lector-escritura son saberes indiscutibles a lograr por los alumnos. Se introduce en los últimos años los temas sobre el respeto al entorno ecológico por la agresión de la civilización al medio ambiente y el riesgo de no lograr un desarrollo sostenible.

- **Promotora de valores**

La institución escolar responde a los intereses de la clase en el poder y a la ideología oficial. El maestro media entre la estructura social y los alumnos fomentando los valores que ayuden a la convivencia humana.

- **Conformadora de subjetividades**

La escuela representa un espacio irreplicable de experiencias en la conformación de la subjetividad del niño. Representa un ámbito de aprendizaje de cómo convivir en sociedad, a compartir con otros niños y adultos, a contener sus deseos de hacer lo que quieren porque no son los únicos y a escuchar opiniones divergentes. Es un aprendizaje difícil y complejo.

En la escuela se producen conflictos y se traen tensiones generadas en otros ambientes sociales; se ayuda a interpretar la realidad y a comprender su entorno; y a profundizar en lo aprendido por otras vías informales. La diversidad de influjos estimula el desarrollo psicológico del niño y del adolescente, Sin embargo, la escuela juega un rol protagónico después de la familia.

La familia siempre ha sido y es, el principal pilar de la sociedad. Es el lugar donde los miembros nacen, aprenden, se educan y desarrollan. Debe ser refugio, orgullo y alegría de todos sus miembros. Cuando la familia tiene problemas, alegrías o tristezas internas, repercuten en todos los familiares, sufriendolos o disfrutándolos, debido a su total interrelación.

LA FAMILIA CUMPLE A NIVEL SOCIAL LAS SIGUIENTES FUNCIONES:

- Procreación de los futuros ciudadanos
- Crianza, educación e integración social de las próximas generaciones

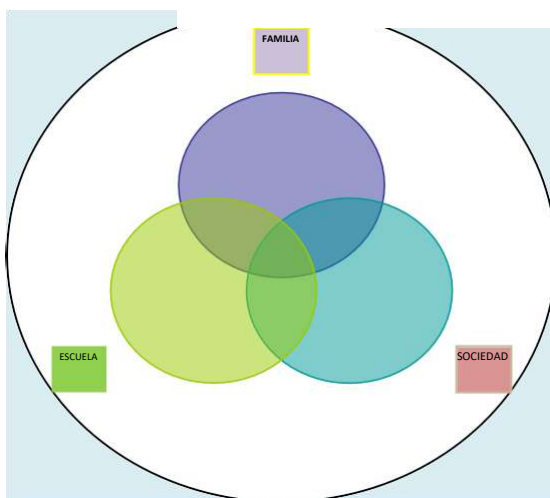
- Permite un equilibrio entre las generaciones
- Prevención de salud personal y social
- Permite que se cuiden la 1ra y 3ª generaciones.

Estas funciones sociales no las puede cumplir ninguna otra institución que no sea la Familia, de ahí la importancia de conocer a fondo como hacerlo.

LA EDUCACIÓN FAMILIAR: Es un deber tan importante que cuando falta, difícilmente puede suplirse. Es pues, deber de los padres formar un ambiente familiar animado por el AMOR que favorezca la educación inclusiva, personal y social de los hijos.

Uno de los deberes más importantes de la familia, por lo tanto, es el de ir introduciendo a los hijos en los ámbitos más valiosos de la vida, como son los de:

- Ayudar a los hijos a descubrir los bienes trascendentes.
- Iniciarlos en el sentido del dolor y del sufrimiento.
- Iniciarlos en el sentido del trabajo.
- Iniciarlos en el sentido del amor y la solidaridad.



LOS TRES ANILLOS QUE FORMAN A LA PERSONA

- La familia
- Escuela
- Sociedad : Es la que hoy tiene más poder .Absorbe a los otros dos anillos Es necesario que los dos primeros se unan y se apoyen juntos.

La sociedad educa hoy a través de la TV. La calle y los amigos.

La familia a la que pertenece el individuo es el determinante más importante de su conducta y las diversas normas que lo guiarán a través de la vida son establecidas en

el hogar. La estabilidad emocional y la seguridad con que cuentan los alumnos ante la situación que se vive actualmente, problemas socioculturales y económicos, influyen directamente en su proceso de desarrollo como individuos, así como también el factor comunicación y confianza.

La familia integrada siempre va a influir para que los adolescentes tengan un aprovechamiento escolar mejor. El tener la seguridad de que la salir de la escuela puedan compartir ideas con sus padres, experiencias vividas dentro del aula de trabajo, con los compañeros, en la elaboración de tareas, así como poder comentar temas que en ocasiones desconocen, como es el sexo, la farmacodependencia, la drogadicción y otros, los hace sentir importantes y se les da la oportunidad de aclarar las dudas e inquietudes que pudieran tener, de lo contrario, buscaría apoyo en otro lugar y con otras personas.

Es importante, que los padres se preparen para comprender mejor a sus hijos, traten de entenderlos y brindarles confianza y seguridad, lo que originará crear adolescentes seguros y posteriormente adultos independientes y con una personalidad definida que les permita destacar en todos los aspectos de su vida futura, escolar, profesional, familiar y social.

INTERVENCION FAMILIAR EN LA COMUNIDAD

LA FAMILIA, CÉLULA PRIMARIA Y VITAL DE LA SOCIEDAD

La familia posee vínculos vitales y orgánicos con la sociedad. En efecto, de la familia nacen los ciudadanos, y éstos encuentran en ella la primera escuela para su

formación, adquirir valores y principios, que son fundamentales para desenvolverse y desarrollarse en la sociedad misma.

La familia, en virtud de su naturaleza y vocación, lejos de encerrarse en sí misma, se abre a las demás familias y a la sociedad, asumiendo su función social. En diversas ocasiones, se ha mencionado que la familia, es el núcleo de la sociedad. Definición, que para muchos, es la más exacta e idónea para clarificar, no sólo lo que es la familia, sino su importancia dentro de la comunidad.

La familia es como una célula, dentro de un organismo mayor, que es la sociedad. Por lo mismo, al ser considerada, como una célula, esta debe ser cuidada. Y esta célula, contiene un núcleo, que son los padres. Por lo mismo, es que la relación que mantengan los padres entre ellos, será crucial, para la sobrevivencia de la familia. Es claro que cualquier quiebre matrimonial, perjudicara enormemente la relación de la familia.

Esto se debe, a que la familia, forma a quienes actuarán en el futuro, dentro de la sociedad. Cada padre y madre, forman a los hombres y mujeres del futuro. Aquellos que tomarán, en algún momento, las riendas del país. Por lo mismo, es de suma importancia, el hecho que las familias estén bien constituidas. Para que sus hijos, se puedan formar en un ambiente acogedor y amoroso. Con los padres, los hijos aprenderán, no sólo a comportarse en sociedad, sino que repetirán las mismas experiencias a la hora de formar y educar a sus hijos.

Es por lo mismo, que se dice que el hombre y la mujer, no sólo se unen para preservar la raza humana. Su trabajo es mucho más complejo. Situación, que en la

realidad, no requiere de mucho esfuerzo. Lo difícil, es crear una familia. Crear el ambiente propicio para que los hijos, crezcan y sean hombres y mujeres de bien.

Por otra parte, la familia, es la base para que todo ser humano, se pueda integrar de manera correcta a la sociedad.

Por tanto, los integrantes menores, deben ver los aspectos positivos de su familia, para potenciarlos en un futuro cercano. Así mismo, los aspectos negativos, deben ser estudiados y anotados, para su corrección, la familia, se le considera la escuela primaria, frente a los desafíos sociales.

Es en la familia, donde el ser humano, aprenderá lo que son los afectos y valores. De qué manera hay que manejarlos y que es lo correcto a realizar y lo que no. La formación de valores y principios que le inculquen la familia, es irremplazable. Estos no lo aprenderán en el colegio o la universidad. Sólo en su familia. Núcleo de amor, afecto y comprensión. Al igual, que escuela primordial de los valores y virtudes a seguir.



LA SOCIEDAD AL SERVICIO DE LA FAMILIA

La conexión íntima entre la familia y la sociedad, de la misma manera que exige la apertura y la participación de la familia en la sociedad y en su desarrollo, impone también que la sociedad no deje de cumplir su deber fundamental de respetar y promover la familia misma.

La familia y la sociedad tienen una función complementaria en la defensa y en la promoción del bien de todos los hombres y de cada hombre. Pero la sociedad, y más específicamente el Estado, deben reconocer que la familia es una "sociedad que goza de un derecho propio y primordial". En virtud de este principio, el Estado no puede ni debe sustraer a las familias aquellas funciones que pueden igualmente realizar bien, por sí solas o asociadas libremente, sino favorecer positivamente y estimular lo más posible la iniciativa responsable de las familias.

Las autoridades públicas, convencidas de que el bien de la familia constituye un valor indispensable e irrenunciable de la comunidad civil, deben hacer cuanto puedan para que puedan afrontar de modo humano todas sus responsabilidades.

LA ESTIMULACIÓN TEMPRANA O ATENCIÓN TEMPRANA



Consiste en proporcionar al bebé y al niño las mejores oportunidades de desarrollo físico, intelectual y social para que sus capacidades y habilidades le permitan ser mejor de lo que hubiera sido sin ese entorno rico en estímulos intelectuales y físicos de calidad.

Es el conjunto de actividades que permiten proporcionar al niño ciertas oportunidades, que pueden ser aplicadas desde su nacimiento hasta los 6 o 7 años, franja de edad con mayor plasticidad cerebral. No solamente hay que aplicarla a niños sanos sino también a niños con trastornos reales o potenciales en su desarrollo, para así estimular sus capacidades compensadoras.

Las madres y padres que reciben la adecuada información son los que obtienen mejores resultados con sus hijos, aunque también hay diversas guarderías y escuelas de ciclo inicial que realizan actividades de estimulación temprana en sus aulas. Glenn

Doman y sus Institutos para el Logro del Potencial humano en Filadelfia, han sido los grandes precursores de la estimulación temprana.

La verdadera estimulación temprana se realiza al bebé de recién nacido a los 3 meses de vida que es el periodo de tiempo en el que hay mayor plasticidad cerebral, sin embargo este proceso, se puede realizar en los bebés dentro del útero materno.

Siendo los primeros seis años de vida los que caracterizan por un alto grado de plasticidad **neuronal o plasticidad neural**, que permite la adquisición de funciones básicas como el control postural, la marcha o el lenguaje.

La consecución progresiva de hitos en este desarrollo va permitiendo la aparición y mejora de nuevas habilidades (por ejemplo, es necesario que el niño aprenda a sujetar la cabeza, controlando la musculatura del cuello, para que pueda dirigir la vista, lo que refuerza la motivación para la marcha o el contacto visual como elemento socializador...).

Este desarrollo surge de la interacción entre los **genes** y el ambiente. Los primeros son inmodificables, y establecen la base de capacidades propias de cada individuo. Los factores ambientales, sobre los que intervienen los programas de estimulación precoz, modulan e incluso inhiben o estimulan, la expresión de diversas características genéticas.

Dentro de los factores ambientales se incluyen los puramente biológicos (estado de salud, nutrición...) y otros de índole psicológica, social y cultural: sus vínculos afectivos iniciales, el nivel de atención que recibe, el grado de interacción del ambiente con el niño (personas que lo rodean, objetos, luz, sonidos...). Estos factores son

fundamentales en la maduración de conductas de adaptación al entorno, de la disposición al aprendizaje, del establecimiento de diferentes estrategias de comunicación o del desarrollo emocional.

LA NUTRICIÓN: EDAD ESCOLAR



LA ALIMENTACIÓN DE SU HIJO EN EDAD ESCOLAR:

Los niños en edad escolar (edades de 6 a 12 años) continúan necesitando alimentos saludables y bocaditos (bocados entre comidas) nutritivos. Tienen un crecimiento continuo pero lento y normalmente comen de cuatro a cinco veces al día (incluyendo los bocados entre comidas).

Durante este período se establecen muchos hábitos alimenticios, gustos y aversiones. La familia, los amigos y los medios de comunicación (especialmente la televisión) influyen en sus elecciones sobre los alimentos y hábitos alimenticios.

Los niños en edad escolar están a menudo más dispuestos a comer una variedad más amplia de alimentos que sus hermanos menores.



Comer bocados entre comidas sanos después de la escuela es importante, ya que éstos pueden contribuir a una tercera parte de la ingestión total de calorías del día. Los niños en edad escolar han desarrollado habilidades más avanzadas para alimentarse y pueden ayudar con la preparación de la comida.

De igual modo se establece de interés la creación del Observatorio de Nutrición y de Estudio del Sobrepeso y Obesidad, a cargo del Ministerio de Salud, que servirá como instancia de monitoreo de la situación nutricional infantil del país, con especial énfasis en

las tasas de sobrepeso y obesidad en niños, niñas y adolescentes, así como la cuantificación de sus efectos.

En este marco, se garantizará la difusión de un resumen del informe anual a través de los medios de comunicación masiva.

El APEGO



En el campo del desarrollo infantil, el **apego** se refiere a un vínculo específico y especial que se forma entre madre-infante o cuidador primario-infante.

El vínculo de apego tiene varios elementos claves:

1. Es una relación emocional perdurable con una persona en específico.
2. Dicha relación produce seguridad, sosiego, consuelo, agrado y placer.
3. La pérdida o la amenaza de pérdida de la persona, evoca una intensa ansiedad. Los investigadores de la conducta infantil entienden como apego la relación madre-infante, describiendo que esta relación ofrece el andamiaje funcional para todas las relaciones subsecuentes que el niño desarrollará en su vida.

Una relación sólida y saludable con la madre o cuidador primario, se asocia con una alta probabilidad de crear relaciones saludables con otros, mientras que un pobre apego parece estar asociado con problemas emocionales y conductuales a lo largo de la vida.

TEORÍAS DEL APEGO

La preocupación por la relación temprana del niño con su madre fue uno de los temas centrales de muchos investigadores. Los primeros trabajos en esta línea fueron realizados por René Spitz, (1935) psicoanalista, quien comenzó sus trabajos observando el desarrollo de niños abandonados por sus madres que llegaban a centros de huérfanos. Estas observaciones le permitieron concluir que la madre sería la representante del medio externo y a través de ella el niño podía comenzar a constituir la objetividad de éste.

En 1958, Bowlby plantea una hipótesis que difiere por completo de la anterior. Postula que el vínculo que une al niño con su madre es producto de una serie de sistemas de conducta, cuya consecuencia previsible es aproximarse a la madre. Más tarde, en 1968, Bowlby define la conducta de apego como cualquier forma de comportamiento que hace que una persona alcance o conserve proximidad con respecto a otro individuo diferenciado y preferido. Como resultado de la interacción del bebé con el ambiente y, en especial con la principal figura de ese ambiente, es decir la madre, se crean determinados sistemas de conducta, que son activados en la

conducta de apego. Generalmente el apego tiene lugar en los primeros 8 a 36 meses de edad.

En resumen, sostiene que el sistema de apego está compuesto de tendencias conductuales y emocionales diseñadas para mantener a los niños en cercanía física de su madre o cuidadores.

FORMAS DE APEGO

Las formas de apego se desarrollan en forma temprana y poseen alta probabilidad de mantenerse durante toda la vida. En base a como los individuos responden en relación a su figura de apego cuando están ansiosos, Ainsworth, Blewar, Waters y Wall, definieron los tres patrones más importantes de apego y las condiciones familiares que los promueven, existiendo el estilo seguro, el ansioso-ambivalente y el evasivo.

- Los niños con **estilos de apego seguro**, son capaces de usar a sus cuidadores como una base de seguridad cuando están angustiados. Ellos tienen cuidadores que son sensibles a sus necesidades, por eso, tienen confianza que sus figuras de apego estarán disponibles, que responderán y les ayudarán en la adversidad. En el dominio interpersonal, las personas con apego seguro tienden a ser más cálidas, estables y con relaciones íntimas satisfactorias, y en el dominio intrapersonal, tienden a ser más positivas, integradas y con perspectivas coherentes de sí mismo.

- Los niños con **estilos de apego evasivo**, exhiben un aparente desinterés y desapego a la presencia de sus cuidadores durante períodos de angustia. Estos niños tienen poca confianza en que serán ayudados, poseen inseguridad hacia los demás, miedo a la intimidad y prefieren mantenerse distanciados de los otros.
- Los niños con **estilos de apego ansioso-ambivalente**, responden a la separación con angustia intensa y mezclan comportamientos de apego con expresiones de protesta, enojo y resistencia. Debido a la inconsistencia en las habilidades emocionales de sus cuidadores, estos niños no tienen expectativas de confianza respecto al acceso y respuesta de sus cuidadores.

LAS EXPERIENCIAS QUE FORMAN VÍNCULO

El acto de coger el bebé al hombro, mecerlo, cantarle, alimentarlo, mirarlo detenidamente, besarlo y otras conductas nutritivas asociadas al cuidado de infantes y niños pequeños, son experiencias de vinculación. Algunos factores cruciales de estas experiencias de vinculación incluyen la calidad y la cantidad.

Los científicos consideran que el factor más importante en la creación del apego, es el contacto físico positivo (ej: abrazar, besar, mecer, etc.), ya que estas actividades **causan respuestas neuroquímicas específicas en el cerebro** que llevan a la organización normal de los sistemas cerebrales responsables del apego.

Durante los primeros tres años de vida, el cerebro desarrolla un 90% de su tamaño adulto y coloca en su lugar la mayor parte de los sistemas y estructuras que

serán responsables de todo el funcionamiento emocional, conductual, social y fisiológico para el resto de la vida. De allí que las experiencias de vinculación conducen a un apego y capacidades de apego saludables cuando ocurren en los primeros años.

La relación más importante en la vida de un niño es el apego a su madre o cuidador primario, esto es así, ya que esta primera relación determina el “molde” biológico y emocional para todas sus relaciones futuras. Un apego saludable a la madre, construido de experiencias de vínculo repetitivas durante la infancia, provee una base sólida para futuras relaciones saludables.

En la actualidad está tomando importancia la relación o vínculo de apego del niño con el padre, figura ésta de gran importancia para el normal desarrollo evolutivo de todo ser.



LA INCLUSIÓN

La inclusión busca la presencia, la participación y el éxito de todos los estudiantes.

El término “**presencia**” está relacionado con el lugar dónde son educados los **niños** y con qué nivel de fiabilidad y puntualidad asisten a las clases. La inclusión

educativa se entiende muchas veces de forma restrictiva como un asunto de localización, de lugares; “a qué tipo de centros acuden determinados alumnos”, lo que impide el análisis sistémico que debemos realizar sobre el conjunto del sistema educativa y al que antes nos referíamos. Los lugares son importantes pero de manera interdependiente con las otras dos variables que estamos mencionando: participación y aprendizaje.

El término **“participación”** se refiere a la **calidad** de sus experiencias mientras se encuentran en la escuela; por lo tanto, debe incorporar los puntos de vista de los propios alumnos, sus “voces” y la valoración de su bienestar personal y social.

Por último, el término **'éxito'** tiene que ver con los **resultados de “aprendizaje”** en relación al currículo de cada país, no sólo con los exámenes, o con los resultados de las evaluaciones estandarizadas.

La inclusión precisa la identificación y la eliminación de barreras. El concepto de barreras es nuclear a la perspectiva que estamos queriendo compartir en tanto que son las barreras las que impiden el ejercicio efectivo de los derechos, en este caso, a una educación inclusiva.

Genéricamente, debemos entender como barreras, aquellas creencias y actitudes que las personas tienen respecto a este proceso y que se concretan en las culturas, las políticas y las prácticas escolares que individual y colectivamente tienen y aplican, y que al interactuar con las condiciones personales, sociales o culturales de determinados alumnos o grupos de alumnos - en el marco de las políticas y los recursos educativos

existentes a nivel local, regional o nacional- , generan exclusión, marginación o fracaso escolar.

Por lo tanto, para mejorar la inclusión resulta **estratégico e imprescindible la recopilación y la evaluación de información, proveniente de una variedad de fuentes, para detectar quiénes experimentan tales barreras**, en qué planos o esferas de la vida escolar se sitúan y cuáles son, a fin de proyectar, acto seguido, planes de mejora en las políticas de educación y para la innovación de las prácticas. Por otra parte se trata de aprovechar las diversas evidencias con miras a estimular la creatividad a la hora de cambiar las barreras detectadas.

XII. TIEMPO

Fecha: Mayo, Junio y Noviembre

XIII. METAS

<i>ACCIÓN ESTRATÉGIA INSTITUCIONAL</i>	<i>INDICADOR</i>	<i>META</i>	<i>PARTICIPANTE S</i>
Capacitaciones directivos trabajadores de Ailyn Auto Industries SAC	a – Porcentaje de madres y padres de familias actualizados en el rol de la familia y la educación	40% de padres y madres de familia actualizados en el rol de la familia y la educación	PADRES Y MADRES DE FAMILIAS DE LA ENTIDAD

XIV.

PROGRAMA DE ACTIVIDADES A DESARROLLARSE

MES	TITULO	FECHA
Mayo	“Intervención en el fortalecimiento familiar en la Estimulación temprana, nutrición y apego del niño”	VIERNES 10
Junio	“La familia como fortaleza en las etapas del Desarrollo y afecto en la persona con discapacidad ”	VIERNES 14
Noviembre	¿Somos el espejo del amor familiar?	VIERNES 29

XV.

PRESUPUESTO

N°	DIMENSIONES	INSTRUMENTOS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO S/.	COSTO TOTAL S/.
01	PLANIFICACION	ELABORACION DEL PLAN DE ESCUELA DE FAMILIA	1	00.00	00.00
	DIFUSION Y PROPAGANDA	SUVENIR (bolsas)	300	1.00	300.00
		HOJAS BOND	1500	10.00	30.00
		FOTOCOPIAS	1500	0.00	0.00
		TRIPTICOS	1000	50.00	50.00
		BANDEROLA	1	50.00	50.00
		CERTIFICADOS	300	1.00	00.00
	EJECUCION	LOCAL	1	00.00	00.00
		REFRIGERIOS	300	300.00	300.00
		PONENTES	3	0.00	00.00
TOTAL DE PRESUPUESTO					S/. 730.00

XVI.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

MES	ÁREA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	FECHA
Abril	COORDINACION PLANIFICACION ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación con el personal • Coordinación con la DREC • Coordinación Con El MINEDU • Coordinación Con MINSA • Coordinación Con CONADIS • Coordinación Con La DEMUNA • Coordinación Con el Colegio de Psicólogos • Coordinación Con Otras Instituciones • Elaboración Del Plan • Lectura Del PLAN • Aprobación Del PLAN • Distribución De Las Tareas Del PLAN • Elaboración De Los Trípticos • Elaboración De Banderola • Elaboración De Oficios • Elaboración De Diplomas • Elaboración de las carpetas 	DIRECCION Y EL Equipo de la entidad	DEL 02 AL 14 DE MAYO
FEBRERO		<ul style="list-style-type: none"> • Presentación Del Plan 	DIRECCION	DE ABRIL A OCTUBRE
		<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de oficios a cada una de las instituciones 	DIRECCION Y EL Equipo	
	DIFUSION PUBLICIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Difundir Los Trípticos • En Forma Virtual • Mediante Volantes 	DIRECCION	
	DIFUSION	<ul style="list-style-type: none"> • SEGUIMIENTO DE LOS OFICIOS 	DIRECCION Y EL Equipo	
	EJECUCION	<ul style="list-style-type: none"> • Ambientación del local • Filmación del EVENTO • Recepción de invitados • Recepción de Padres y Madres de Familia • Recepción de ponentes • ENTREGA DE CARPETAS Y LAPICEROS • Desarrollo del protocolo • BRINDIS DE HONOR • DESARROLLO LA PONENCIA • RECOJO DE LA FICHA DE EVALUACION • CONCLUSIONES • DESPEDIDA 	DIRECCION Y EL Equipo	ABRIL A NOVIEMBRE
MAYO A DICIEMBRE	EVALUACION	<ul style="list-style-type: none"> • SE REALIZARÁ DE ACUERDO A LAS TAREAS ENCOMENDADAS 	DIRECCION Y EL Equipo	DICIEMBRE
LAS MISMAS ACTIVIDADES SE REALIZARAN PARA LAS SIGUIENTES CAPACITACIONES				
JUNIO	“La familia como fortaleza en las etapas del Desarrollo y afecto en la persona con discapacidad ”		DIRECCION Y EL Equipo CREBE-R-C	Viernes 14
NOVIEMBRE	¿Somos el espejo del amor familiar?		DIRECCION Y EL Equipo CREBE-R-C	Viernes 29

XVII. EVALUACION

Se realizará a través del seguimiento del cumplimiento de asistencia.

Informe Final de Plan.

XVIII. CONCLUSIONES:

- ✓ Garantizar el compromiso de las madres y padres de familia de la entidad, a realizar un buen apoyo en el logro de los aprendizajes de los niños y niñas de la entidad
- ✓ Lograr reflexionar referente a la buena alimentación y nutrición que debe ofrecer la familia a los niños en edad escolar
- ✓ Ejecutar dinámicas de trabajo que puedan ser desarrolladas por las familias
- ✓ Buscar la armonía de las familias a través de los aprendizajes
- ✓ Fomentar en las familias la unidad, el respeto, permanecer comunicados y cuidarse los unos con los otros para no ser lastimados
- ✓ Lograr que las familias permanezcan unidas en amor para que nada ni nadie las pueda separar.
- ✓ Lograr la sensibilización y compromiso de los padres y madres de familia al asumir cada uno el rol que les corresponde como miembros de familia.

- ✓ Buscar la incrementación de profesionales especializados de los diferentes sectores sociales para una mejor atención
- ✓ Establecer una integración familiar a través de un evento recreativo y navideños
- ✓ Sensibilizar a la sociedad para contribuir y brindar el apoyo necesario a la persona vulnerable.
- ✓ Comunicar a la Dirección de la entidad los resultados obtenidos de la sensibilización en educación a partir del FORO.

FICHA DE EVALUACIÓN

El participante, realizará la evaluación pertinente, mediante esta ficha

I.- DATOS DEL PARTICIPANTE:

-
...
• Apellidos y Nombres
.....
.
• Cargo:.....
.....
• Fecha:

II.- EVALUACIÓN:

ITEMS	RESPUESTAS
¿Qué tema le gusto más?	
¿Qué le gustaría realizar en su Institución Educativa referente a la Familia y la Educativa?	

III.- SUGERENCIAS DE TEMAS DE SU INTERES PARA UNA PROXIMA CAPACITACIÓN:

.....
.....

IV.- LOGROS QUE SE PRESENTARON:

.....
.....

V.- DIFICULTADES QUE SE PRESENTARON:

.....
.....

Matriz de consistencia

TÍTULO: EL LIDERAZGO GERENCIAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA AILYN AUTO INDUSTRIES SAC 2017. RESPONSABLE:
MARIA ESTHER PANTA YMAN

PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO TEÓRICO	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA PRINCIPAL</p> <p>¿Qué relación existe entre el liderazgo Gerencial y el clima organizacional de la empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017?</p> <p>PROBLEMAS SECUNDARIOS</p> <p>1.- ¿Qué relación existe entre el liderazgo Gerencial autocrático y el clima organizacional de la empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017?</p> <p>2.- ¿Qué relación existe entre el liderazgo Gerencial democrático y el clima organizacional de la empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017?</p> <p>3.- ¿Qué relación existe entre el liderazgo Gerencial liberal y el clima organizacional de la empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Evaluar el grado de relación que existe entre el liderazgo Gerencial y el clima organizacional de la empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>1.- Evaluar el grado de relación que existe entre el liderazgo Gerencial autocrático y el clima organizacional de la empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017.</p> <p>2.- Evaluar el grado de relación que existe entre el liderazgo Gerencial democrático y el clima organizacional de la empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017.</p> <p>3.- Evaluar el grado de relación que existe entre el liderazgo Gerencial liberal y el clima organizacional de la empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017.</p>	<p>-Antecedentes Internacionales involucrados en el tema de investigación.</p> <p>-Antecedentes Nacionales involucrados en el tema de investigación.</p> <p>-Definiciones de términos básicos</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>Existe relación entre el liderazgo Gerencial y el clima organizacional de la empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</p> <p>1.- Existe relación entre el liderazgo Gerencial autocrático y el clima organizacional de la empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017.</p> <p>2.- Existe relación entre el liderazgo Gerencial democrático y el clima organizacional de la empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017.</p> <p>3.- Existe relación entre el liderazgo Gerencial liberal y el clima organizacional de la empresa Ailyn Auto Industries S. A. C., 2017.</p>	<p>Variable Independiente (X)</p> <p>X1. Determinación del liderazgo Gerencial.</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo gerencial autocrático. - Liderazgo gerencial democrático. - Liderazgo gerencial liberal. <p>Variable Dependiente (Y)</p> <p>Y1. Determinación del Clima Organizacional.</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cultura de la Organización. - Diseño Organizacional. - Potencial Humano. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de Investigación Descriptivo correlacional, de corte transversal. - Nivel de Investigación - Descriptivo - correlacional - Método - Cualitativa - Técnicas de Recolección de Información - Cuestionario - Entrevista - Instrumentos - Expedientes - Encuestas - Guía de Entrevistas - Fuentes - Bibliográficas - Normas - Tratados - Docentes

Base de datos de la prueba piloto de la Variable Liderazgo Gerencial

Enc.	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15
1	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3
2	3	4	3	2	3	3	2	4	3	3	2	3	4	2	3
3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3
4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	2	4	3	4	4
5	2	3	4	2	2	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3
6	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	2	3	3	4
7	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3
8	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	2
9	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3
10	3	3	2	4	3	3	4	3	2	4	3	3	4	2	4
11	4	4	4	3	3	3	2	2	2	4	3	4	3	4	3
12	3	4	3	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	2	4
13	3	3	2	3	2	2	2	2	3	4	3	4	4	3	4
14	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4
15	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3
16	4	3	3	3	3	4	4	3	2	2	3	4	3	3	3
17	3	4	4	3	3	4	4	4	3	5	4	3	2	4	3
18	3	3	3	4	4	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3
19	4	3	4	2	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
20	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	2	3	4	3	3
21	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3
22	3	3	3	3	5	5	2	3	3	3	3	3	3	3	3
23	3	5	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4
24	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
25	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3
26	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
27	3	3	5	3	3	3	4	2	3	3	3	3	4	3	3
28	3	5	4	5	5	3	3	3	5	5	3	3	3	3	3
29	2	3	5	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3
30	3	5	5	3	5	5	4	3	4	3	3	3	3	4	3
31	3	3	3	3	5	5	3	3	2	3	4	4	4	3	3
32	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
33	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	2
34	3	3	5	5	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
35	3	3	4	3	3	4	2	4	3	3	3	3	3	3	4
36	4	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	4	4	3	3
37	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3
38	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3
39	4	5	3	4	3	5	4	3	4	3	3	4	3	3	2
40	3	3	4	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3

41	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
42	3	3	4	3	3	4	3	2	2	3	4	3	4	3	4
43	3	4	4	4	3	4	5	3	3	3	4	3	3	3	4
44	3	4	3	2	3	3	3	4	2	4	3	4	4	3	4
45	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4
46	3	4	2	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3
47	3	2	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3
48	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4
49	3	3	3	4	3	3	4	3	5	4	3	4	4	4	4
50	5	3	5	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4
51	3	2	3	3	3	2	3	3	4	3	4	2	3	3	3
52	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
53	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
54	5	3	3	4	3	5	3	4	4	3	3	5	3	4	3
55	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
56	5	5	3	4	3	2	3	3	3	5	2	3	3	3	3
57	3	3	3	5	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3
58	3	3	3	3	4	3	3	3	4	5	3	3	3	4	4
59	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
60	5	3	5	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3
61	5	3	3	3	3	5	3	4	4	3	3	3	3	4	3

Enc.	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30
1	2	2	3	3	4	4	3	4	2	3	2	3	4	4	2
2	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3
3	2	4	4	2	3	3	3	5	3	3	3	2	3	2	2
4	4	3	3	4	3	2	3	3	4	4	4	3	3	4	3
5	3	3	4	3	4	4	3	3	4	2	3	3	4	2	4
6	2	4	4	3	3	3	4	3	4	3	2	2	3	3	4
7	4	3	4	3	2	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4
8	3	4	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	4
9	4	4	4	2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4
10	3	4	4	4	5	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4
11	3	4	4	2	3	3	4	4	3	3	2	2	2	3	3
12	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4
13	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
14	3	3	3	2	3	3	2	3	4	2	5	4	3	3	3
15	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
16	2	2	2	3	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	3
17	3	2	3	3	3	3	4	2	2	5	3	4	5	4	4
18	3	3	4	3	4	3	4	2	4	3	4	3	4	4	4
19	3	3	3	3	3	4	4	2	2	3	3	3	3	4	4
20	3	4	3	3	3	4	4	2	2	2	3	3	3	4	3
21	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3
22	3	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3
23	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2
25	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	2	4	3	3	2
26	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3
27	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	4	3	3	3	3
28	3	3	3	3	3	5	3	4	3	5	3	5	3	5	3
29	3	3	3	4	3	5	4	3	4	4	4	3	3	4	5
30	3	3	4	4	4	4	3	5	4	2	4	5	4	3	5
31	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	2	3
32	3	3	4	4	3	3	3	4	5	3	4	4	5	2	5
33	2	4	3	4	4	3	4	4	3	2	4	4	3	3	4
34	2	4	4	3	4	3	4	3	4	2	4	4	4	3	4
35	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4
36	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3
37	3	4	4	2	4	4	4	5	3	3	3	4	3	2	3
38	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3
39	3	3	3	2	3	5	2	3	3	3	3	4	3	2	3
40	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4
41	3	3	4	4	3	3	5	4	5	3	4	4	3	2	4

42	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3
43	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	2	3	3	3
44	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4
45	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3
46	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4
47	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3
48	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3
49	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4
50	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4
51	3	3	4	2	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3
52	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	5	3	4	5
53	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3
54	4	4	4	5	2	3	4	3	3	3	2	4	4	3	2
55	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	2	2	4	3	3
56	4	3	4	2	2	2	3	3	3	4	2	3	4	3	2
57	3	4	2	3	2	3	4	3	3	3	2	4	3	3	2
58	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4
59	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
60	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3
61	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	5	4	3	2

40	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4
41	3	3	4	4	4	3	3	3	4	2	4	2	3	3
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
43	3	4	4	3	3	4	3	4	2	4	3	4	2	4
44	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4
45	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	2	3
46	3	4	4	4	2	3	4	2	3	4	3	4	2	3
47	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
48	4	2	3	2	3	2	3	4	2	3	3	3	3	3
49	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
50	4	3	3	3	4	3	3	3	4	2	4	2	2	3
51	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3
52	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	2
53	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
54	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3
55	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3
56	3	3	2	3	3	3	3	2	4	2	2	3	3	4
57	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3
58	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3
59	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
60	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	2	3
61	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4

Enc.	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28
1	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	1	3	2
2	3	2	4	2	2	2	2	3	2	1	2	1	3	3
3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	1	1	3	3
4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	1	3	4	3
5	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	1	3	4	2
6	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2
7	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	2	2	2	3
8	3	3	3	2	2	2	4	3	2	1	1	1	2	2
9	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
10	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3
11	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3
12	3	4	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3
13	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2
14	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2
16	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	4	2
17	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	2	4	4
18	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3
19	3	2	3	2	3	2	4	2	3	4	4	2	4	3
20	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2
22	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2
23	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3
24	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3
25	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2
26	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3
27	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3
28	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	2	3	2	2
29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2
30	4	4	2	4	3	3	4	3	3	4	2	4	3	3
31	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3
32	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3
33	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
34	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3
35	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2
36	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
37	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2
38	2	4	3	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4
39	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2
40	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3

41	3	4	2	4	2	3	4	2	2	4	2	2	3	3
42	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3
43	2	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	3	3	2
44	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2
45	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2
46	4	3	2	4	4	4	3	3	2	3	4	3	2	3
47	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	4
48	4	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2
49	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	4
50	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2
51	3	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2
52	3	4	2	4	2	4	2	3	3	3	3	3	4	3
53	4	3	2	4	3	3	3	3	4	3	3	3	2	4
54	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2
55	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3
56	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2
57	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3
58	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	2
59	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	2	2
60	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2
61	2	3	4	2	4	3	3	4	2	3	4	3	2	2

Encuesta sobre liderazgo gerencial

Estimado (a) Colaborador (a):

La presente encuesta es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información acerca de cómo percibes el liderazgo gerencial en la empresa Ailyn Auto Industries S. A. C. donde laboras. La presente encuesta es anónima; por favor responde con sinceridad.

INSTRUCCIONES: En la siguiente encuesta, se presenta un conjunto de características sobre el liderazgo gerencial, cada una de ellas va seguida de cinco posibles alternativas de respuesta que debes calificar. Responde encerrando en un círculo la alternativa elegida, teniendo en cuenta los siguientes criterios.

1) Nunca 2) Casi nunca 3) A veces 4) Casi siempre 5) Siempre

LIDERAZGO AUTORITARIO						
1	Los directivos dan órdenes y toman decisiones para ejecutar las tareas sin explicarlas al grupo.	1	2	3	4	5
2	Los directivos deciden y fijan las directivas, sin ninguna participación del grupo.	1	2	3	4	5
3	Los directivos determinan las acciones y tareas que el trabajador debe realizar en el grupo.	1	2	3	4	5
4	Los directivos son subjetivos en el elogio y la crítica de la conducta de los miembros de la empresa.	1	2	3	4	5
5	Los directivos imponen sus ideas y su trato es vertical.	1	2	3	4	5
6	Los directivos toman decisiones unilaterales y limitan la participación del equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
7	Los directivos asumen toda la responsabilidad en la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
8	Los directivos evitan desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directivas.	1	2	3	4	5
9	Los directivos bloquean todo tipo de iniciativa y comunicación en la empresa.	1	2	3	4	5
10	Se utilizan técnicas represivas como sistema de control laboral en los trabajadores.	1	2	3	4	5
LIDERAZGO DEMOCRÁTICO						
11	Los directivos están prestos a escuchar los problemas que se presentan en la empresa.	1	2	3	4	5
12	Los directivos facilitan la libertad del grupo para la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
13	Los directivos brindan la información y la orientación solicitada por los trabajadores.	1	2	3	4	5
14	Los directivos asumen el papel de miembros del grupo de los trabajadores para efectuar trabajos de comisiones.	1	2	3	4	5

15	Los directivos respetan la toma de decisiones de los miembros de la empresa.	1	2	3	4	5
16	Los directivos promueven y practican la participación para solucionar problemas de la empresa.	1	2	3	4	5
17	Los directivos informan oportunamente los sucesos que ocurren en la empresa.	1	2	3	4	5
18	Los directivos trabajan para el bienestar de la comunidad y no únicamente para beneficio personal.	1	2	3	4	5
19	Los directivos debaten y deliberan las actividades programadas con los trabajadores.	1	2	3	4	5
20	Los directivos diseñan las estrategias de desarrollo en la empresa a corto y largo plazo.	1	2	3	4	5
LIDERAZGO LIBERAL						
21	Las directivas son debatidas y decididas en asamblea.	1	2	3	4	5
22	Hay orientación y consejo de los directivos para que el grupo de trabajadores trace objetivos y acciones.	1	2	3	4	5
23	Las tareas ganan _perspectivas mediante los debates.	1	2	3	4	5
24	Los directivos son objetivos y se limitan a los hechos en los elogios y las críticas.	1	2	3	4	5
25	El grupo decide sobre la división de las tareas y cada miembro tiene libertad para escoger a sus colegas.	1	2	3	4	5
26	Se delega a la autoridad en los subalternos para tomar decisiones.	1	2	3	4	5
27	Existe un desgobierno por parte de los directivos en la empresa.	1	2	3	4	5
28	Los directivos tratan de no influir en los demás en la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
29	Los directivos proporcionan muy poco contacto y apoyo para la realización de trabajos de comisiones.	1	2	3	4	5
30	Los directivos otorgan libertad absoluta para los integrantes de grupo de trabajo.	1	2	3	4	5

Encuesta de clima organizacional

DATOS INFORMATIVOS:

Trabajadores de la empresa AILYN AUTO INDUSTRIES S. A. C. 2017.

Edad: ____

Fecha: __/__/____

Sexo: M () F ()

1) Nunca

2) A veces

3) Frecuentemente

4)

Siempre

INDICADORES:

N°	DIMENSIONES E ITEMS				
Conflicto y Cooperación					
1	Las otras áreas o servicios me ayudan cuando lo necesito.	1	2	3	4
2	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.	1	2	3	4
Motivación					
3	Recibo un buen trato de la Gerencia.	1	2	3	4
4	Mi centro de labores me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer	1	2	3	4
5	Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.	1	2	3	4
Identidad					
6	Estoy comprometido con mi institución.	1	2	3	4
7	Me interesa el desarrollo de mi institución.	1	2	3	4
8	Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi institución.	1	2	3	4
Toma de decisiones					
9	Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión.	1	2	3	4
10	En mi Dirección participo en la toma de decisiones.	1	2	3	4
Remuneración					
11	Mi salario y beneficios son razonables.	1	2	3	4
12	Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo.	1	2	3	4
Estructura					
13	Las tareas que desempeño corresponden a mi función.	1	2	3	4
14	Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi Dirección.	1	2	3	4

Comunicación Organizacional					
15	Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo.	1	2	3	4
16	Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.	1	2	3	4
17	Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes.	1	2	3	4
Innovación					
18	La innovación es caracterizada por nuestra institución.	1	2	3	4
19	Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.	1	2	3	4
20	Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas.	1	2	3	4
21	Mi Dirección es flexible y se adapta bien a los cambios.	1	2	3	4
Liderazgo					
22	Mi Jefe está disponible cuando se le necesita.	1	2	3	4
23	Nuestros Directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de la empresa.	1	2	3	4
Recompensa					
24	Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.	1	2	3	4
25	Mi trabajo es evaluado en forma adecuada.	1	2	3	4
26	Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.	1	2	3	4
Confort					
27	En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.	1	2	3	4
28	La limpieza de los ambientes es adecuada.	1	2	3	4

TEST DE LIDERAZGO (Kurt Lewin)

Lea los siguientes enunciados. Señale si está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las afirmaciones que se presentan.

1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.
2. Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son.
3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.
4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.
5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.
6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.
7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.
8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.
9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da aun problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.
10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.
11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.
12. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.
13. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.
14. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.

15. Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.
16. En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.
17. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.
18. Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.
19. Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.
20. Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.
21. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.
22. Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente aun subordinado cuando lo crea necesario.
23. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.
24. Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de sus subordinados.
25. Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.
26. Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.
27. Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.
28. Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.
29. Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos.
30. Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.

ESTILO 1	ESTILO2	ESTILO 3
<p style="text-align: center;">1 4 7 10 13 16 19 22 25 28</p>	<p style="text-align: center;">2 5 8 11 14 17 20 23 26 29</p>	<p style="text-align: center;">3 6 9 12 15 18 21 24 27 30</p>
<p style="text-align: center;">Estilo “autoritario”</p>	<p style="text-align: center;">Estilo “democrático”</p>	<p style="text-align: center;">Estilo "laissez faire”</p>

Lima, 12 de diciembre de 2017

Señor

Mg/Dr. Villanueva Chávez, Francisco

Me dirijo a Usted con mucho respeto, para comunicarle que estoy elaborando la tesis titulada: “EL LIDERAZGO GERENCIAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA AILYN AUTO INDUSTRIES SAC 2017”, con el fin de obtener el título de maestro en: ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS y conocedora de la alta experiencia profesional. Tenga la bondad de validar los instrumentos de investigación en su calidad de experto, para cuyo efecto acompaño el formato de evaluación y cuestionarios correspondientes. Desde ya muy agradecida por el tiempo concedido y deseándole muchos éxitos personales y profesionales.

Atentamente,

Lic. María Esther Panta Ymán.

Correo electrónico: mepy19349@yahoo.es. Teléfono: 980343322 - 993428211

Formato para validación de instrumentos de investigación.

Variable: **LIDERAZGO GERENCIAL**

CRITERIOS A EVALUAR									
Ítem	Claridad de la redacción		Coherencia		Lenguaje adecuado		Mide lo que pretende medir		Observaciones
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									
25									
26									
27									
28									
29									
30									
ASPECTOS GENERALES							Si	No	
El instrumento contiene instrucciones claras para responder el cuestionario									
Los ítems son coherentes con las dimensiones de la variable									
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems que se deben añadir									
VALIDEZ (marque con X)									
Aplicable				No aplicable				Aplicable, atendiendo a las observaciones	
Validado por:							DNI_____ Fecha_____		
Correo Electrónico:							Firma		

Tesista: María Esther Panta Ymán

DNI:

Formato para validación de instrumentos de investigación.

Variable: **CLIMA ORGANIZAICONAL**

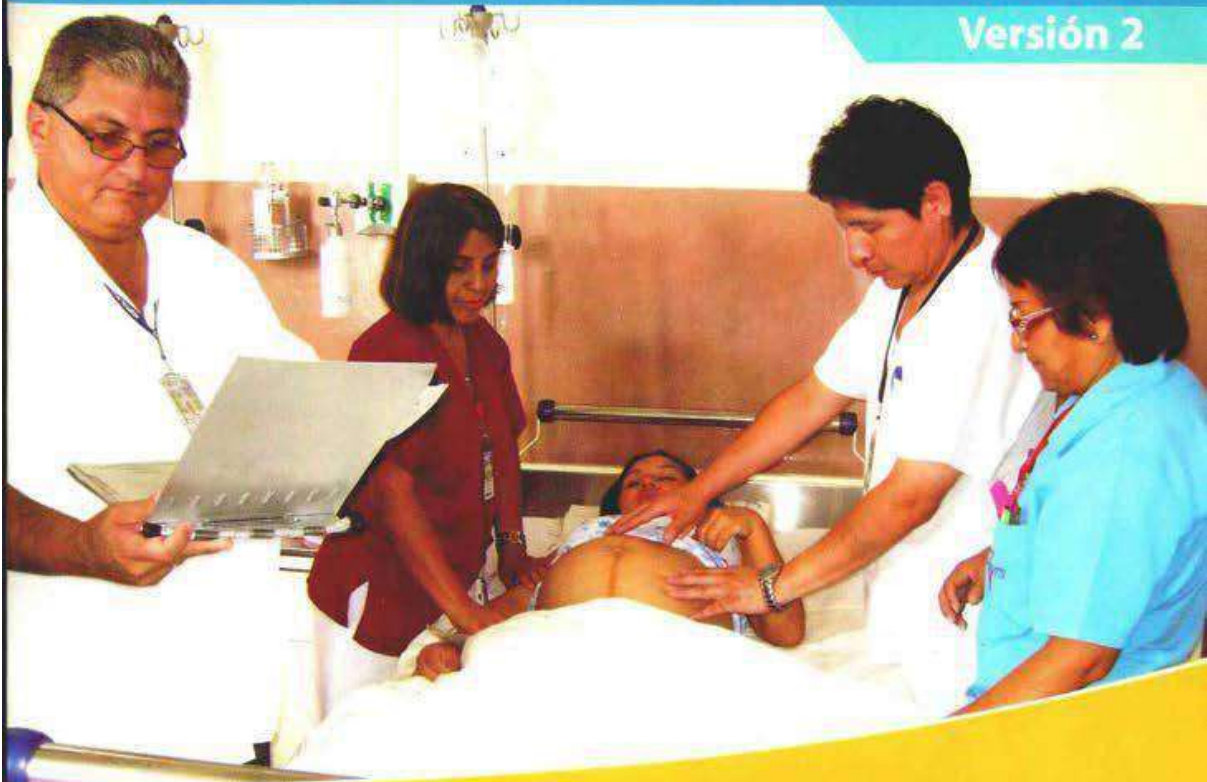
CRITERIOS A EVALUAR									
Ítem	Claridad de la redacción		Coherencia		Lenguaje adecuado		Mide lo que pretende medir		Observaciones
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									
25									
26									
27									
28									
ASPECTOS GENERALES							Si	No	
El instrumento contiene instrucciones claras para responder el cuestionario									
Los ítems son coherentes con las dimensiones de la variable									
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems que se deben añadir									
VALIDEZ (marque con X)									
Aplicable				No aplicable				Aplicable, atendiendo a las observaciones	
Validado por:							DNI_____ Fecha_____		
Correo Electrónico:							Firma		

Tesista: María Esther Panta Ymán

DNI:

Metodología para el Estudio del Clima Organizacional

Versión 2



R.M. N° 468-2011/MINSA



Salud
Nueva
Actitud



PERÚ

Ministerio
de Salud

Documento Técnico:
**Metodología Para El Estudio
del Clima Organizacional v.02**

R.M. N° 468-2011 MINSA

Dirección General de Salud de las Personas
Ministerio de Salud
Lima - Perú
2012

Catalogación hecha por la Biblioteca Central del Ministerio de Salud

Metodología para el estudio del clima organizacional: Documento técnico (R.M. N° 468-2011-MINSA) / Ministerio de Salud. Dirección General de Salud de las Personas. Dirección de Calidad en Salud -- Lima: Ministerio de Salud; 2012.
38 p.;ilus..
CULTURA ORGANIZACIONAL / DESARROLLO ORGANIZACIONAL / ESTUDIOS DE CASOS ORGANIZACIONALES / RECURSOS HUMANOS EN SALUD / CONDUCTA

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2012 - 00442

Documento técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional-v. 02
Elaborado por: Dirección de Calidad en Salud. Dirección General de Salud de las Personas.

© MINSA, Enero 2012

Dirección de Calidad en Salud:

Dra. Raquel Cecilia Cancino Bazan
Directora Ejecutiva

Equipo Técnico:

Altez Arias Eliana
Bazan Vargas Kieffer
Calle Quispe Marcos
Graña Espinoza Jessica Milagro
Guerra Vega Rosalina
Legua García Luis
Loayza Fernández Janet
Soto Benavente Antonio
Zavaleta Alvarez Rosario

Apoyo Secretarial:

Cano Zegarra Alexandra
Porras Mendoza Esteffani

Ministerio de Salud. Dirección General de Salud de las Personas
Av. Salaverry N° 801 - Jesús María - Lima - Perú
Telef. : (51-1) 3156600
<http://www.minsa.gob.pe>
<http://webmaster@minsa.gob.pe>
2da. Edición, 2012
Tiraje: 4000 Unidades

Impreso en el Perú
HILMART S.A.
St. 2 - Gr. 17 - Mz. C - Lt. 24 V.E.S.
Telefax: 288-0366
Lima - Perú

Versión digital disponible:

<http://www.minsa.gob.pe/bvsminsa.asp>
ftp://ftp2.minsa.gob.pe/normaslegales/2011/RM468_2011_MINSA.PDF



MINISTERIO DE SALUD

DR. CARLOS ALBERTO TEJADA NORIEGA
Ministro de Salud

DR. ENRIQUE R. JACOBY MARTINEZ
Viceministro de Salud

DR. DANILO PEDRO CÉSPEDES MEDRANO
Secretario General

DRA. DORIS MARCELA LITUMA AGUIRRE
Directora General de Salud de las Personas

2012

PARTICIPANTES EN LA FORMULACIÓN DEL DOCUMENTO TÉCNICO: METODOLOGÍA PARA EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL- V. 02

Dr. José Carlos del Carmen Sara	MINSA
Dr. Bernardo Ostos Jara	MINSA
Obsta. Jessica Milagro Graña Espinoza	MINSA
Dra. Ana Yolanda Perez Briones	DIRESA Callao
Dra. Carmen Villalba Severino	DISA Lima Este
Lic. Gloria Espinoza del Río	DISA Lima Este
Dr. Manuel Martinez Morón	Hospital de Huacho
Obsta. Rosa Elena Rios Contreras	Hospital Nacional Daniel Alcides Carrión
Lic. Eduardo Cáceres del Carpio	Hospital Nacional Daniel Alcides Carrión
Lic. Karim Sánchez Arroyo	Hospital San José del Callao
Lic. Anaís Durand Carrión	Hospital San José del Callao
Dra. Raquel Elisa Apaza Ávila	Hospital de Ventanilla
Dra. Alicia Etelvina Bocanegra Tapia	Hospital Nacional Sergio Bernales
Dra. Violeta Aguirre Arellano	Hospital Nacional Sergio Bernales
Dr. Julio Chávez Pita	Instituto Nacional Materno Perinatal
Lic. Ruth Maldonado Noel	Instituto Nacional de Salud del Niño
Dra. Danitza Fernández Oliva	Instituto Nacional de Salud del Niño
Lic. Enf. María Carolina Quiñones Negreiros	Hospital Carlos Lan Franco La Hoz - Puente Piedra
Lic. Educ. Luz Yony Silva Espinoza	Hospital Carlos Lan Franco La Hoz - Puente Piedra
Sr. Cesar Augusto Ortiz Diaz	Hospital Carlos Lan Franco La Hoz - Puente Piedra
Dr. Pedro Pablo Pittar Arias	Hospital Carlos Lan Franco La Hoz - Puente Piedra
Dra. Magdalena Gladys Bazan Lossio	Hospital de Vitarte
Dra. Graciela Delfina Espinoza Espinoza	Hospital de Vitarte
Lic. Yanina Eloisa Gargate Fernandez	Hospital de Vitarte
Lic. Psic. Aurelio Candia Menor	Hospital de Vitarte
Dr. Enrique Antonio Pilares Barco	Hospital de Vitarte
Lic. Psic. Ursula Milagros Elgegren Vasquez	Universidad Peruana Cayetano Heredia

Revisado por:

Dr. Luis Robles Guerrero

Contenido

1. Introducción	11
2. Finalidad	12
3. Objetivos	12
4. Base Legal	12
5. Ámbito de aplicación	13
6. Contenido	13
6.1. Definiciones Operativas	13
6.2. Importancia	14
6.3. Características del Clima Organizacional	15
6.4. Variables	15
6.4.1. Potencial Humano	15
6.4.2. Diseño Organizacional	15
6.4.3. Cultura de la Organización	16
6.5. Cultura Organizacional	16
6.6. Consecuencias del Clima Organizacional	17
6.7. Dimensiones del Clima Organizacional	17
6.8. Etapas del Estudio de Clima Organizacional	19
6.8.1. Etapa de Planificación	19
6.8.2. Etapa de Ejecución	20
6.8.3. Etapa de verificación de los resultados	21
6.8.4. Etapa de Intervención en base a los resultados obtenidos	22
6.9. Tiempo para realizar el estudio de clima organizacional	23
6.10. Beneficios de la medición del clima organizacional	23
6.11. Responsabilidades	24
6.11.1. Responsabilidades del nivel nacional	24
6.11.2. A nivel Regional	24
6.11.3. A nivel Local	26

6.12. Población objetivo	28
6.13. Estructura final del instrumento	28
7. Anexos	31
Anexo 01: Estructura del Plan para el Estudio de Clima Organizacional	31
Anexo 02: Acta de Compromiso	32
Anexo 03: Estructura del Informe Técnico del Estudio de Clima Organizacional	33
Anexo 04: Cuestionario para el Estudio de Clima Organizacional	33
8. Bibliografía	36



Resolución Ministerial

Lima, 14 de JUNIO del 2011

Visto el Expediente N° 11-020650-001, que contiene el Memorándum N° 1018-2011-DGSP/MINSA, de la Dirección General de Salud de las Personas;

CONSIDERANDO:

Que, el artículo 41° del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Salud aprobado por Decreto Supremo N° 023-2005-SA, señala que la Dirección General de Salud de las Personas es el órgano técnico normativo en los procesos relacionados a la atención integral, servicios de salud, calidad, gestión sanitaria y actividad de salud mental;

Que, por Resolución Ministerial N° 623-2008/MINSA, del 11 de septiembre de 2008, se aprobó el Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional, en el que se incluye la metodología de aplicación del instrumento, permitiendo realizar el estudio de clima organizacional en todas sus fases, dentro de los establecimientos de salud;

Que, mediante Informe N° 003-2011-ET-JGE-DCS-DGSP/MINSA, la Dirección de Calidad en Salud de la Dirección General de Salud de las Personas, precisa que en el marco del Proceso de Descentralización, Aseguramiento Universal y la Política Nacional de Salud se establecen y desarrollan acciones de gestión de la calidad, a fin de mejorar sus procesos, resultados, el clima organizacional y la satisfacción de los usuarios internos y externos;

Que, en virtud de ello, la Dirección General de Salud de las Personas, ha propuesto para su aprobación el Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional -V.02, el cual tiene por finalidad desarrollar una cultura de calidad en las organizaciones de salud a través de la mejora continua del clima organizacional;

Estando a lo propuesto por la Dirección General de Salud de las Personas;

W. Olivera A.



D. Leví Ch.

Con el visado del Director General de la Dirección General de Salud de las Personas, del Director General de la Oficina General de Asesoría Jurídica y de la Viceministra de Salud;

De conformidad con lo previsto en el literal f) del Artículo 8° de la Ley N° 27657, Ley del Ministerio de Salud;

SE RESUELVE:

Artículo 1°.- Aprobar el Documento Técnico: "Metodología para el Estudio del Clima Organizacional - V.02", la misma que forma parte integrante de la presente resolución.



Z. Solís V



Artículo 2°.- La Dirección General de Salud de las Personas, a través de la Dirección de Calidad en Salud, se encargará de la difusión del mencionado Documento Técnico.

Artículo 3°.- Las Direcciones de Salud, Direcciones Regionales de Salud o las que hagan sus veces son responsables de aplicar el referido Documento Técnico y de monitorear y evaluar el proceso de implementación del Estudio de Clima Organizacional.



W. Olivera A.

Artículo 4°.- Encargar a la Oficina General de Comunicaciones la publicación de la presente Resolución Ministerial en el Portal de Internet del Ministerio de Salud, en la dirección: http://www.minsa.gob.pe/transparencia/dge_normas.asp.

Regístrese, comuníquese y publíquese.



D. León C.

OSCAR RAÚL UGARTE OBILLUZ
Ministro de Salud





1 Introducción

El Ministerio de Salud, tiene la responsabilidad de actualizar periódicamente y de manera progresiva los lineamientos y estándares que forman parte de los componentes del Sistema de Gestión de la Calidad en Salud, de conformidad con el desarrollo del país, los avances del sector y con los resultados de evaluaciones de la percepción de los usuarios.

En el marco del proceso de descentralización, Aseguramiento Universal y la Política Nacional de Calidad, las organizaciones de salud establecen y desarrollan acciones de gestión de la calidad, a fin de mejorar sus procesos, resultados, el clima organizacional y la satisfacción de los usuarios internos y externos.

El clima organizacional esta dado por las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo.

Se debe tener en cuenta que el comportamiento humano es un tema complejo y dinámico, por lo cual requiere investigación, actualización y verificación, necesarios para la elaboración de un estudio de clima organizacional, cuyo objetivo principal es identificar las percepciones de los trabajadores, para definir planes de acción orientados a mejorar los aspectos que afectan negativamente el normal desarrollo de la organización y de igual manera potenciar todos aquellos aspectos favorables, que motivan y hacen de la gestión diaria una labor agradable que motiva a todos.

Para lograr esto es necesario el diseño, desarrollo y la aplicación de un instrumento que permita evaluar el clima organizacional; así mismo, el monitoreo y evaluación de los planes de mejora basados en los resultados encontrados. Se propone que estas mediciones sean anuales para hacerlas comparables en el tiempo y permitan evaluar los resultados alcanzados, estableciendo medidas correctivas para lograr mejorar la calidad en las organizaciones de salud, basada en un mejor diseño organizacional, potencial humano y cultura.

En este contexto se busca impulsar y desarrollar mejoras en el clima organizacional en nuestras organizaciones de salud.

La Dirección de Calidad de la Dirección General de Salud de las Personas del Ministerio de Salud, con la participación del Comité Técnico de Clima Organizacional conformado por expertos en el tema y las Organizaciones de Salud que han participado como Pilotos durante los años 2009 y 2010, han validado y redefinido el presente Documento Técnico: Metodología para el Estudio de Clima Organizacional, en su segunda versión.



2 Finalidad

Desarrollar la cultura de calidad en las organizaciones de salud a través de la mejora continua del clima organizacional.



3 Objetivos

Objetivo general

Proporcionar una herramienta metodológica que oriente e impulse el estudio del clima organizacional en las Organizaciones de Salud.

Objetivos específicos

- Promover en las Organizaciones de Salud el Estudio de Clima Organizacional.
- Proporcionar la metodología e instrumentos para la implementación del Estudio de Clima Organizacional.
- Capacitar en los aspectos técnicos que facilitan la implementación del Estudio de Clima Organizacional.
- Promover el uso práctico de los resultados, a través de la elaboración de proyectos planes y/o acciones de mejora del clima organizacional.
- Obtener información acerca de los factores que determinan los comportamientos organizacionales.



4 Base legal

1. Ley No 26842, Ley General de Salud.
2. Ley No 27657, Ley del Ministerio de Salud.
3. Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales.
4. Ley N° 27783, Ley de Bases de la Descentralización.
5. Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.
6. Decreto Supremo N° 023-2005-SA, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Salud.

7. Resolución Ministerial N° 519-2006-SA/MINSA, que aprueba el Sistema de Gestión de la Calidad en Salud.
8. Resolución Ministerial N° 640-2006/MINSA, que aprueba el Manual para la Mejora Continua de la Calidad.
9. Resolución Ministerial N° 589-2007/MINSA, que aprueba el Plan Nacional Concertado de Salud.
10. Resolución Ministerial N° 596-2007/MINSA, que aprueba el Plan Nacional de Gestión de la Calidad en Salud.
11. Resolución Ministerial N° 143-2008/MINSA, que constituye el Comité Técnico de Clima Organizacional.
12. Resolución Ministerial N° 623-2008/MINSA, que aprueba los Documentos Técnicos "Plan para el Estudio del Clima Organizacional 2008-2011 y Metodología para el Estudio del Clima Organizacional.
13. Resolución Ministerial N° 727-2009/MINSA, que aprueba el Documento Técnico: Política Nacional de Calidad en Salud.



5 Ámbito de aplicación

El Documento Técnico: Metodología para el Estudio de Clima Organizacional, es de aplicación en las Organizaciones de Salud del Ministerio de Salud y de las Direcciones Regionales de Salud; y es de referencia o aplicabilidad para las organizaciones de salud de los demás subsectores, según lo consideren.



6 Contenido

6.1 Definiciones operativas

CLIMA ORGANIZACIONAL: Son las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo.

ORGANIZACIONES DE SALUD: Se define operacionalmente como organizaciones de salud a los establecimientos de salud, servicios médicos de apoyo, Institutos, DISA/GERESA/DIRESA, Redes, Micro redes, sede central; y las que hagan sus veces en las instancias de EsSalud, Fuerzas Armadas y Policía Nacional, y en el subsector privado.

RECURSOS HUMANOS (Usuarios internos): Personas que en el sistema de salud realizan acciones para el logro de resultados en el campo de la salud, ya sea en bienes o servicios.

Para el Estudio de Clima Organizacional se considera a toda persona que trabaje y tenga una relación directa con la organización de salud.

ACCIONES DE MEJORA.- Conjunto de acciones preventivas, correctivas y de innovación en los procesos de la organización que agregan valor a los productos.

PROYECTO.- Conjunto ordenado de acciones y procesos que usando recursos pre-establecidos logra resultados en un tiempo determinado.

PROYECTO DE MEJORA.- Son proyectos orientados a generar resultados favorables en el desempeño y condiciones del entorno a través del uso de herramientas y técnicas de calidad.

PLAN DE ACCIÓN.- Documento debidamente estructurado, por medio del cual se busca materializar objetivos previamente establecidos, dotándolos de elementos cuantitativos y verificables a lo largo del proyecto.

6.2 Importancia

El estudio del clima organizacional, permite conocer, en forma científica y sistemática, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes y/o proyectos que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se detecten y que afectan el compromiso y la productividad del potencial humano.

La implementación del estudio de clima organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por tanto muchas organizaciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano y requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional.

Al evaluar el Clima Organizacional se conoce la percepción que el personal tiene de la situación actual de las relaciones en la organización, así como las expectativas futuras, lo que permite definir programas de intervención y desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación.

Cuando se realizan intervenciones para el mejoramiento organizacional, es conveniente realizar mediciones iniciales del Clima Organizacional, como referencia objetiva y técnicamente bien fundamentada, más allá de los juicios intuitivos o anecdóticos. Dicha medición permite una mejor valoración del efecto de la intervención.

6.3 Características del Clima Organizacional

Son aspectos que guardan relación con el ambiente de la organización en que se desempeñan y desarrollan sus miembros.

- Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos y el desempeño de los miembros de la organización.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización.
- Es afectado por diferentes variables estructurales (estilo de dirección, políticas, planes de gestión, etc.).

6.4 Variables

6.4.1 Potencial humano

Constituye el sistema social interno de la organización, compuesto por individuos y grupos tanto grandes como pequeños. Las personas son seres vivientes, pensantes y con sentimientos que conforman la organización, y ésta existe para alcanzar sus objetivos.

VARIABLE	DIMENSIONES
Potencial humano	Liderazgo
	Innovación
	Recompensa
	Confort

6.4.2 Diseño organizacional (estructura):

Las organizaciones según Chester I. Bernard, son "Un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas". En el aspecto de coordinación consciente de ésta definición están incorporados cuatro denominadores comunes a todas las organizaciones: la coordinación de esfuerzos, un objetivo común, la división del trabajo y una jerarquía de autoridad, lo que generalmente se denomina estructura de la organización.

VARIABLE	DIMENSIONES
Diseño organizacional	Estructura
	Toma decisiones
	Comunicación Organizacional
	Remuneración

6.4.3 Cultura de la Organización:

Una organización no es tal si no cuenta con el concurso de personas comprometidas con los objetivos, para que ello ocurra es indispensable tomar en cuenta el ambiente en el cual se van a desarrollar todas las relaciones, las normas y los patrones de comportamiento lo que se convierte en la cultura de esa organización, llegando a convertirse en una organización productiva, eficiente o improductiva e ineficiente dependiendo de las relaciones que entre los elementos de la organización se establezcan desde un principio.

VARIABLE	DIMENSIONES
Cultura de la organización	Identidad
	Conflicto y Cooperación
	Motivación

6.5 Cultura organizacional

- Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común.
- Es un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que se distinguen de una organización a otras.
- Es la conducta convencional de una sociedad, que influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes. También se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.
- La cultura organizacional, atmósfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores o normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

DIFERENCIA ENTRE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL:

CULTURA ORGANIZACIONAL	CLIMA ORGANIZACIONAL
Conjunto de valores, creencias y entendimientos que los integrantes de una organización tienen en común.	Percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral.
Se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional (evolución histórica).	Refleja la forma en que están hechas las cosas en un entorno de trabajo determinado (Instantánea no histórica).
Es duradera.	Tiene carácter temporal.
Precede y fundamenta el clima.	Influye directamente en el desarrollo de las actividades de la organización.
Medición cualitativa/ observación de campo.	Medición cuantitativa/ encuesta.
Disciplina: Sociología/ Antropología.	Disciplina: Psicología.

6.6 Consecuencias del Clima Organizacional

Un clima organizacional saludable o no saludable, influye positiva o negativamente en la organización y depende de la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: sentimiento de logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación etc. Entre las consecuencias negativas podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

El clima organizacional, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Un clima organizacional saludable, fomenta el desarrollo de una cultura organizacional establecida sobre la base de necesidades, valores, expectativas, creencias, normas y prácticas compartidas y transmitidas por los miembros de una institución y que se expresan como conductas o comportamientos compartidos.

6.7 Dimensiones del Clima Organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo el estudio del clima organizacional es conveniente conocer

las once dimensiones a ser evaluadas:

1. **Comunicación:** Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
2. **Conflicto y cooperación:** Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. **Confort:** Esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable.
4. **Estructura:** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
5. **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
6. **Innovación:** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
7. **Liderazgo:** Influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural.
8. **Motivación:** Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.

Conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional. Es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.
9. **Recompensa:** Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.

10. **Remuneración:** Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
11. **Toma de decisiones:** Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

6.8 Etapas del Estudio del Clima Organizacional:

Las etapas del estudio de clima organizacional pueden ser adecuadas o adaptadas según la necesidad de la realidad local. Son las siguientes:

6.8.1 Etapa de Planificación

Objetivo: Lograr el compromiso y apoyo de la Alta Dirección de las organizaciones de salud para la realización del estudio de clima organizacional y en base a los resultados obtenidos, realizar mejoras en el clima de la organización.

Inicio: Conformación del Equipo Técnico Regional / Local y elaboración del Plan para el Estudio de Clima Organizacional.

Fin: Aprobación del Plan para el Estudio de Clima Organizacional y la firma del Acta de compromiso.

Productos de esta Etapa:

- Resolución que aprueba la conformación del Equipo Técnico Regional/ Local.
- Resolución que aprueba el Plan para el Estudio de Clima Organizacional (Anexo N 01 - Esquema del Plan para el Estudio de Clima Organizacional).
- Acta de compromiso que debe ser renovada en cada cambio de gestión en la organización de salud (Anexo N 02 - Esquema del Acta de Compromiso).

6.8.2 Etapa de Ejecución.

Objetivo: Lograr la participación activa de los usuarios internos de la Organización de Salud.

Inicio: Comunicación interna en la organización de salud - difusión y socialización del objetivo de la medición.

Fin: Aplicación de la encuesta.

Producto: Encuesta aplicada al personal de la organización de salud.

Actividades a desarrollar en esta etapa:

Sensibilización:

- El Comité Técnico de Clima Organizacional, a través de la Dirección de Calidad de Salud de la Dirección General de Salud de las Personas del Ministerio de Salud, convocará a Directores de DISA, GERESA, DIRESA, Hospitales, Institutos, Equipos Técnicos Regionales y Locales, a una reunión donde se presente la importancia de contar con un estudio de clima organizacional como herramienta e indicador de gestión que permitirá realizar mejoras en el clima de la organización.
- El Equipo Técnico Regional convocará a través de su DISA/ DIRESA/GERESA a los Directivos de hospitales, redes y jefaturas de los establecimientos de salud, a una reunión donde se presente la importancia de contar con un estudio del clima organizacional como herramienta e indicador de gestión que permitirá realizar mejoras en el clima de la organización.
- El Equipo Técnico de los Hospitales nacionales e Institutos a través de su Dirección convocará a sus Directivos y jefes de Departamentos y/o Servicios, a una reunión donde se presente la importancia de contar con un estudio del clima organizacional como herramienta de gestión e indicador de gestión que permitirá realizar mejoras en el clima de la organización.
- Los Equipos Técnicos Regionales, Locales y de Institutos, realizarán actividades de sensibilización y motivarán al recurso humano (usuarios internos) buscando su participación en el desarrollo del estudio.

Capacitación:

- El Comité Técnico de Clima Organizacional capacitará a los Equipos Técnicos Regionales y Locales en la aplicación de la metodología para el estudio de clima organizacional.
- El Equipo Técnico Regional capacitará a los Directivos de los Hospitales, Red y Jefaturas de los establecimientos de salud de su jurisdicción en la aplicación de la metodología para el estudio de clima organizacional.

- El Equipo Técnico Local de los Hospitales Nacionales e Institutos capacitará a sus Directivos, jefes de departamentos, servicios y áreas, en la aplicación de la metodología para el estudio de clima organizacional.

Aplicación de la encuesta:

A cargo de los Equipos Técnicos Regionales y Locales con el apoyo técnico de la Unidad de Gestión de la Calidad o quien haga sus veces.

- La Unidad de análisis para el primer nivel de atención será la Micro red y/o Establecimiento de salud, a partir del segundo nivel la unidad será la Organización de Salud.
- De acuerdo a la programación y cronograma establecido por el Equipo Técnico Regional y/o Local, según sea el caso, se acudirá a los departamentos, servicios y/o áreas de la Organización de Salud, a fin de aplicar las encuestas.
- A nivel de Micro red y/o establecimiento de salud se convocará a los usuarios internos, se deberá conformar varios grupos y establecer diferentes horarios, dependiendo del tamaño y complejidad de la organización, sin alterar la atención de los servicios de salud.
- Se procederá a explicar el objetivo del estudio y orientar sobre el llenado del instrumento y absolver las dudas del encuestado.
- Recordar que el cuestionario es anónimo y confidencial.
- El cuestionario es autoaplicable.
- Se verificará el llenado de la totalidad de los enunciados al término de la aplicación.
- Al finalizar la aplicación los cuestionarios serán entregados al Equipo Técnico Regional y/o Local, para su procesamiento y análisis.
- La frecuencia de la medición es una vez al año.

6.8.3 Etapa de Verificación de los resultados

Objetivo: Conocer y analizar los resultados obtenidos en el estudio del clima organizacional realizado.

Inicio: Procesamiento de los datos y análisis de los resultados obtenidos

Fin: Entrega de resultados a la Alta Dirección, Jefaturas de Departamentos, Servicios, áreas y a la organización en general.

Producto: Informe técnico del estudio de clima organizacional (Anexo N° 03 - Esquema del informe técnico del estudio de clima organizacional).

Actividades a desarrollar en esta etapa:

Los Equipos Técnicos Regionales/ Locales se encargarán de realizar un Informe del Proceso de Aplicación del Instrumento en su ámbito, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Grado de cumplimiento del Plan de Estudio de Clima Organizacional: nivel de organización.
- Grado de participación: mide el porcentaje de trabajadores que no accedieron o no participaron en la aplicación del instrumento.
- Resultados obtenidos.
- Puntos críticos en el proceso de implementación.
- Recomendaciones.

6.8.4 Etapa de Intervención en base a los Resultados obtenidos

Objetivo: Realizar el seguimiento y monitoreo de la implementación del plan de intervención y acciones de mejora, según sea el caso.

Inicio: Elaborar el Plan de intervención en clima organizacional, acciones y/o proyectos.

Fin: Plan de intervención, proyecto o acción de mejora en clima organizacional implementado, según sea el caso.

Producto: Informe del avance del Plan de intervención, proyecto o acción de mejora en clima organizacional.

Actividades a desarrollar en esta etapa:

- Desarrollo de Plan de intervención, acciones y/o proyectos de mejora relacionados al clima organizacional, en los diferentes procesos que son percibidos como una debilidad o amenaza.
- Plan de intervención en clima organizacional: liderado por el Director y /o su representante.
- Articular las acciones de mejoramiento del clima organizacional con los objetivos estratégicos de la organización.

Al finalizar esta etapa el Equipo Técnico Regional/ Local para el estudio del clima organizacional, promoverá la elaboración de un documento de sistematización de experiencias exitosas que puedan ser socializadas para fortalecer el desarrollo del clima organizacional en otras Organizaciones de Salud.

6.9 Tiempo para Realizar el Estudio de Clima Organizacional:

No existe un momento específico para realizar un estudio de clima organizacional, puede realizarse en cualquier momento, sin embargo, es recomendable:

- Repetirla habitualmente, en la misma época o mes del año: esto permite ver la evolución del clima organizacional año a año, garantiza que los resultados de diferentes años sean comparables entre sí.
- Evite realizarla en momentos que interfiera con otras circunstancias que puedan alterar el resultado: como evaluación de desempeño, aumento salarial, etc.
- Evite realizarla después de crisis o eventos problemáticos: como reestructuraciones, fusiones, etc. La idea es medir los problemas y descontentos del día a día, y no esperar situaciones especiales para hacerlo.
- Debe realizarse una vez al año, los cambios que se generan a partir de la medición requieren de tiempo y de un gran compromiso de todos los miembros de la organización. Al realizar mediciones continuas las personas no perciben los cambios que se generan e incluso muchos de ellos no se han adoptado a los mismos de tal manera que los resultados terminan siendo los mismos de la medición anterior.

6.10 Beneficios de la Medición del Clima Organizacional:

1. Permite obtener información confiable y válida sobre el funcionamiento de la Organización.
2. Establece el valor promedio del Clima Organizacional y compara el clima entre las diferentes áreas de la Organización de Salud para realizar el Benchmarking interno, a fin de utilizar las mejores prácticas dentro de la Organización de Salud.
3. Es una herramienta útil e importante de diagnóstico, cuyo fin es mejorar el funcionamiento de la organización.
4. Monitorear el resultado de las acciones, planes y/ o proyectos de mejora del clima organizacional, para evaluar su avance en diferentes momentos.
5. Permite diagnosticar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción contribuyentes a generar comportamientos negativos.
6. Brinda información a los Directivos de la Organización de Salud, que les permite asumir un enfoque proactivo ante los cambios.
7. Detectar las fortalezas y debilidades organizacionales relacionados al clima organizacional.

8. Definir e implementar acciones, planes y/o proyectos de mejora.
9. Permite iniciar y mantener un cambio que indique a la administración los elementos específicos sobre los cuales orientan sus intervenciones.
10. Desarrollar competencias de comunicación y participación entre sus miembros.

6.11 Responsabilidades

6.11.1. Responsabilidades del Nivel Nacional

La Dirección de Calidad de la Dirección General de Salud de las Personas del MINSA

Se encargará de:

- Definir los conceptos y la metodología para el estudio del clima organizacional.
- Conducir el proceso de implementación del estudio del clima organizacional en el nivel nacional.
- Sensibilizar a las Direcciones Generales de DISA/GERESA/DIRESA/ Institutos o quien haga sus veces.
- Difundir los Documentos Técnicos: Plan y Metodología para el Estudio del Clima Organizacional.
- Fortalecer las competencias de los Equipos Técnicos Regionales y Locales para la implementación del estudio del clima organizacional en el nivel nacional.
- Sistematizar y socializar las experiencias exitosas del clima organizacional.
- Evaluar y analizar los resultados de los estudios de clima organizacional realizados en las organizaciones de salud.
- Actualizar cada tres años el documento técnico: "Metodología para el estudio del Clima Organizacional" y los instrumentos técnicos complementarios.

6.11.2. A Nivel Regional

Las Direcciones de Salud (DISA)/ Direcciones Regionales de Salud (DIRESA) Gerencias Regionales de Salud (GERESA) o quien haga sus veces en el nivel regional, se encargará de:

- Constituir un Equipo Técnico Regional para el Estudio de Clima Organizacional, conformado por:
 - Director General o un representante.
 - Un representante de la Dirección de Calidad o quien haga sus veces.

- Un representante de la Oficina de Recursos Humanos o quien haga sus veces.
- Un representante del Área de Salud Mental o quien haga sus veces.

Según lo considere el Equipo Técnico, se incorporará otro Representante de Unidad o Área.

- Conducir el proceso de la implementación del estudio del clima organizacional en las organizaciones de salud de su ámbito regional.
- Concertar compromisos políticos con el Gobierno Regional para impulsar el desarrollo e implementación del Plan Regional de Clima Organizacional.
- Concertar alianzas estratégicas con organizaciones que apoyen la inversión y ejecución del Plan Regional de Clima Organizacional.
- Concertar alianzas estratégicas con organizaciones que apoyen la inversión y ejecución de las acciones, planes y/o proyectos de mejora elaborados en base a los resultados obtenidos con el estudio de Clima Organizacional.
- Brindar apoyo técnico, administrativo, político y financiero a las redes que implementen el Plan Regional de Clima Organizacional.
- Remitir el Informe técnico de clima organizacional, al nivel nacional, sobre los resultados obtenidos en el estudio de clima organizacional.
- Remitir el Informe técnico de clima organizacional, al nivel nacional, sobre las acciones, planes y/o proyectos de mejora implementados en su ámbito.

Equipo Técnico Regional para la implementación del estudio de clima organizacional:

Se encargará de:

- Elaborar el Plan Regional de Clima Organizacional.
- Conformar el Equipo Técnico Local para la implementación del estudio de clima organizacional a nivel de Red, Micro Red y Hospitales.
- Realizar actividades de sensibilización y capacitación dirigidos a los directores de Hospitales, de Redes, Jefes de Departamentos, Servicios, Áreas y Equipos Técnicos Locales conformados.
- Difundir los documentos técnicos: "Plan para el estudio del Clima Organizacional y Metodología para el estudio del Clima Organizacional".

- Capacitar y brindar asistencia técnica a los Equipos Técnicos Locales para la implementación del estudio de clima organizacional, para la elaboración del Plan local del Clima Organizacional y proyectos de mejora según resultados obtenidos.
- Realizar el monitoreo, seguimiento y evaluación del Plan Regional del Clima Organizacional y de los resultados de las intervenciones realizadas, en los niveles correspondientes.
- Recopilar y consolidar la información de las redes y otras organizaciones de salud de su ámbito y competencia.
- Sistematizar las experiencias exitosas en el proceso de implementación de clima organizacional.
- Retroalimentar a su organización de salud sobre los resultados de los estudios del clima organizacional realizado.
- Elaborar el Informe técnico de clima organizacional y enviarlo al nivel nacional.
- Informar los resultados obtenidos de las acciones, planes y/o proyectos de mejora de clima organizacional implementados en base a los resultados obtenidos de la medición.

6.11.3. A Nivel Local

Dirección de Red, Micro red y/o Establecimiento de Salud (Hospitales e Institutos Nacionales)

- Operativizar las acciones del Plan Local del Clima Organizacional, entre la Red, Micro red o Establecimiento de Salud, según sea el caso, en coordinación con los actores involucrados y en concordancia con las instancias en el marco de la descentralización.
- Incorporar en el Plan operativo institucional las actividades orientadas a garantizar la implementación y ejecución del estudio de clima organizacional.
- Realizar el monitoreo, seguimiento y evaluación del Plan Local del Clima Organizacional.
- Sistematizar las experiencias exitosas en el proceso de implementación de clima organizacional.
- Retroalimentar e informar oportunamente sobre los avances a las instancias de su competencia.
- Elaborar el Informe técnico de clima organizacional y enviarlo al nivel nacional.

- Informar los resultados obtenidos de las acciones, planes y/o proyectos de mejora de clima organizacional implementados en base a los resultados obtenidos de la medición.

El Equipo Técnico Local para la implementación del estudio de clima organizacional (en Direcciones de Red, Hospitales, Institutos Nacionales)

Debe estar conformado básicamente por:

- Director de Red/ Hospital/ Instituto o un representante
- Un representante de la Unidad de Gestión de la Calidad
- Un representante de la Unidad de Recursos Humanos
- Un representante del Área de Salud Mental o quien haga sus veces

Según lo considere el Equipo Técnico, se incorporará otro Representante de Unidad o Área.

Se encargará de:

- Elaborar el Plan para el Estudio del Clima Organizacional (grupos, fecha, hora, lugar) por microrredes, teniendo en cuenta la complejidad de los establecimientos y sin alterar la atención de salud.
- Realizar actividades de sensibilización dirigidos al personal de la organización de salud.
- Solicitar a la Unidad de Recursos Humanos de la organización de salud el listado actualizado a la fecha de realización del estudio, de la información del total de usuarios internos que laboran en el/ los establecimientos de su ámbito.
- Aplicar el cuestionario del clima organizacional, al personal que labora en la organización de salud de su jurisdicción y recolectarlos verificando el completo llenado de las mismas.
- Procesar y analizar los resultados.
- Elaborar y remitir el Informe técnico de clima organizacional, a las instancias de su competencia, sobre los resultados obtenidos del estudio de clima organizacional.
- Socializar los resultados al Equipo de Gestión y personal de la Organización de Salud.
- Sugiere acciones, Proyectos o Planes de Mejora del clima organizacional y monitoriza su implementación.

6.12. Población Objetivo

El Recurso humano de las Organizaciones de Salud del Sector Salud

Criterios de inclusión para la aplicación del instrumento (cuestionario):

- Trabajadores de las Organizaciones de Salud del sector salud.
- Trabajadores que laboren en áreas administrativas y asistenciales.
- Trabajador con tiempo mayor de tres meses de permanencia en el puesto actual, en la organización de salud.
- Todo trabajador seleccionado que se encuentre en el momento de la aplicación del instrumento.

Criterios de exclusión para la aplicación del instrumento (cuestionario):

- Organizaciones que no pertenezcan al sector salud.
- Trabajador que no se encuentre en el momento de la aplicación del instrumento (comisión, vacaciones, destacados, etc.).
- Trabajador con menos de tres meses de permanencia en el puesto actual, en la organización de salud.

Se recomienda el uso de las siguientes técnicas de muestreo de acuerdo al número de trabajadores: Muestreo aleatorio simple, Censo, Diseño Muestral estratificado.

6.13. Estructura Final del Instrumento:

El instrumento final (Anexo N° 04) consta de 34 enunciados, 28 de los cuales miden las 11 dimensiones del clima organizacional en estudio y 6 que pertenecen a la Escala "Lie" o Escala de Sinceridad, que se mide a través de los siguientes enunciados:

- No me río de bromas
- Siempre las cosas me salen perfectas
- Siempre estoy sonriente
- Nunca cometo errores
- Siempre que he encontrado algo lo he devuelto a su dueño
- Nunca he mentido

Se consideran 11 dimensiones del clima organizacional:

- Comunicación.
- Conflicto y cooperación.
- Confort
- Estructura

- Identidad
- Innovación
- Liderazgo
- Motivación
- Recompensa
- Remuneración
- Toma de decisiones

Cada dimensión pertenece a una variable estudiada y cada enunciado pertenece a cada dimensión, así tenemos:

Variable	Dimensión	Enunciado
Cultura de la Organización	Conflicto y Cooperación	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.
	Conflicto y Cooperación	Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito.
	Motivación	Recibo buen trato en mi establecimiento de salud.
	Motivación	Mi centro de labores me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer.
	Motivación	Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.
	Identidad	Estoy comprometido con mi organización de salud.
	Identidad	Me interesa el desarrollo de mi organización de salud.
	Identidad	Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización de salud.

Variable	Dimensión	Enunciado
Diseño Organizacional	Toma de Decisiones	Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión.
	Toma de Decisiones	En mi organización participo en la toma de decisiones.
	Remuneración	Mi salario y beneficios son razonables.
	Remuneración	Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo.
	Estructura	Las tareas que desempeño corresponden a mi función.

Diseño Organizacional	Estructura	Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización.
	Comunicación Organizacional	Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo.
	Comunicación Organizacional	Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.
	Comunicación Organizacional	Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes.
Potencial Humano	Innovación	La innovación es característica de nuestra organización.
	Innovación	Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.
	Innovación	Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas.
	Innovación	Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios.
	Liderazgo	Mi jefe está disponible cuando se le necesita.
	Liderazgo	Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización.
	Recompensa	Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.
	Recompensa	Mi trabajo es evaluado en forma adecuada.
	Recompensa	Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.
	Confort	En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.
Confort	La limpieza de los ambientes es adecuada.	

Para garantizar una mayor comprensión del cuestionario y facilitar la recolección de la información es necesario para obtener una información más clara y concisa, considerar lo siguiente:

- Llenar el cuestionario con bolígrafo. No se debe usar lápiz.
- El llenado del cuestionario es personal, anónimo y confidencial.
- Tener en cuenta que se tiene una sola opción para llenar por cada uno de los enunciados.
- De manera obligatoria se debe de responder **todos los enunciados**.

- Es importante responder de manera franca y honesta ya que de esta manera se permitirá ayudar a mejorar la gestión de la organización de salud.
- Leer atentamente el contenido del cuestionario, no llevará más de 10 minutos aproximadamente y atendiendo a cómo se siente respecto a los distintos aspectos encuestados, a partir de los últimos 03 meses, responder posicionándose en alguna de las opciones que se presentan, encerrando con un círculo o marcando con un aspa, el número de la escala que mejor describa su situación: Ejemplo:

“Mi jefe está disponible cuando se le necesita”

Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
1	2	3	4



7 Anexos

Anexo 01

Estructura del Plan para el Estudio del Clima Organizacional

El documento de referencia para elaborar el Plan Regional o Local para el Estudio del Clima Organizacional, es el “Plan para el Estudio del Clima Organizacional 2008 - 2011”, elaborado por el nivel nacional.

Plan para el Estudio del Clima Organizacional:

- I. Introducción
- II. Finalidad
- III. Objetivos
- IV. Base Legal
- V. Ámbito de Aplicación
- VI. Contenido
 - VI.1 Estrategias
 - VI.2 Actividades (Diagrama de Gantt)
 - VI.3 Indicadores

Anexo 02
Acta de Compromiso

Se presentan los siguientes Acuerdos y Compromisos:

Por parte del Ministerio de Salud:

1. Brindar asistencia técnica a la DIRESA/DISA/Hospital/Instituto _____ en la implementación del Plan para el Estudio de Clima Organizacional.

Por parte de DIRESA/ DISA/ Hospital/ Instituto _____:

1. Dar cumplimiento al Plan de Clima Organizacional.
2. Elaborar y remitir en forma oficial a la Dirección de Calidad en Salud de la Dirección General de Salud de las Personas del Ministerio de Salud, el Plan para el Estudio de Clima Organizacional.
3. Desarrollar la implementación del Plan para el Estudio de Clima Organizacional, monitorizando de manera sostenida, los acuerdos y responsabilidades según actas de compromisos.
4. Realizar el Estudio de Clima Organizacional en su Institución.
5. Elaborar y remitir en forma oficial a la Dirección de Calidad en Salud de la Dirección General de Salud de las Personas del Ministerio de Salud, el Informe del Estudio de Clima Organizacional realizado.
6. Sistematizar sus experiencias y presentarlas al nivel nacional.

Firman en señal de conformidad:

Director *

Jefe de la Oficina de Personal *

Jefe de Oficina de Gestión de Calidad *

Jefe del Área de Salud Mental *

Dirección de Calidad en Salud
Ministerio de Salud

Lima, _____

Anexo 03

Estructura del Informe Técnico del Estudio del Clima Organizacional

- I. Antecedentes
- II. Análisis
- III. Conclusiones
- IV. Sugerencias y/o Recomendaciones

Anexo 04

Cuestionario para el Estudio del Clima Organizacional

El presente cuestionario tiene como objetivo realizar la medición del estudio del Clima Organizacional.

Tenga en cuenta que su opinión, servirá y permitirá mejorar la gestión de su organización de salud.

Antes de responder, considerar lo siguiente:

- El cuestionario es anónimo y confidencial.
- Es importante responder de manera franca y honesta
- Enfoque su atención en lo que sucede habitualmente en la organización, puede pensar en los últimos tres meses de trabajo.
- Llenar el cuestionario con bolígrafo.
- Tener en cuenta que se tiene una sola opción para llenar por cada uno de los enunciados.
- Asegúrese de responder todos los enunciados.
- Responder, posicionándose en alguna de las opciones que se presentan, encerrando con un círculo o marcando con un aspa, el número de la escala que mejor describa su situación.
- La información será recogida y analizada por el equipo técnico de clima organizacional de su organización.

1. Nombre de la Organización de Salud:

2. Tipo de Organización de Salud:

- [1] DIRESA
- [2] DISA
- [3] GERESA
- [4] Hospital

- [5] Instituto
- [6] Red
- [7] Micro-Red
- [8] Establecimiento de Salud

3. Sub Sector: [1] MINSA [2] EsSalud [3] FF.AA. [4] PNP [5] Privado

4. Ubicación Geográfica: [1] Costa [2] Sierra [3] Selva

5. Código del cuestionario:

6. Edad:

7. Sexo: [1] Femenino [2] Masculino

8. Grupo Ocupacional: [1]Administrativo [2] Asistencial

9. Profesión:

10. Condición: [1] Nombrado [2] Contratado

11. Tiempo trabajando en la Institución:.....

12. Tiempo trabajando en el Puesto Actual:.....

1: Nunca, 2: A veces, 3: Frecuentemente, 4: Siempre

ITEMS	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
Mi centro de labores me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer.	1	2	3	4
Me río de bromas	1	2	3	4
Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión.	1	2	3	4
La innovación es característica de nuestra organización.	1	2	3	4
Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.	1	2	3	4
Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo.	1	2	3	4
Mi jefe está disponible cuando se le necesita.	1	2	3	4
Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.	1	2	3	4
Las cosas me salen perfectas.	1	2	3	4
Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización.	1	2	3	4

Mi trabajo es evaluado en forma adecuada.	1	2	3	4
Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas.	1	2	3	4
Las tareas que desempeño corresponden a mi función.	1	2	3	4
En mi organización participo en la toma de decisiones	1	2	3	4
Estoy sonriente.	1	2	3	4
Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.	1	2	3	4
Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios.	1	2	3	4
La limpieza de los ambientes es adecuada.	1	2	3	4
Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización.	1	2	3	4
Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización de salud.	1	2	3	4
Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.	1	2	3	4
Cometo errores.	1	2	3	4
Estoy comprometido con mi organización de salud.	1	2	3	4
Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito.	1	2	3	4
En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.	1	2	3	4
Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.	1	2	3	4
Mi salario y beneficios son razonables.	1	2	3	4
Cuando he encontrado algo lo he devuelto a su dueño.	1	2	3	4
Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo.	1	2	3	4

Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.	1	2	3	4
Me interesa el desarrollo de mi organización de salud.	1	2	3	4
He mentido.	1	2	3	4
Recibo buen trato en mi establecimiento de salud.	1	2	3	4
Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes.	1	2	3	4

Muchas gracias, apreciamos su colaboración



8 Bibliografía

1. Giraldo Buitrago, Gilberto. Clima Organizacional. Departamento Administrativo de la Función Pública de la República de Colombia. <http://www.dafp.gov.co>; Fecha de acceso: 04 de Marzo del 2011.
2. Cabrera Días, Gilmar Antonio. O Clima Organizacional nas Empresas Chilenas. Revista de Psicología Social e Institucional. Universidad Estadual de Londrina. Noviembre de 1999. Volumen 1 - Número 2. <http://www.uel.br/ccb/psicologia/revista/oclima.htm>. Fecha de acceso: 04 de Marzo del 2011.
3. Alarcón, R. Métodos y Diseños de Investigación del Comportamiento. Fondo Editorial de la Universidad Peruana Cayetano Heredia. Perú. 1991.
4. Medición del clima laboral en las organizaciones. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/mecluch.htm>. Fecha de acceso: 01 de Julio del 2008.