

Franz Alberto Aleman Colan

ALEMAN COLAN, FRANZ ALBERTO-PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL Y EL CLIMA LABORAL EN UNA ENTIDAD FIS...

 Quick Submit Quick Submit Universidad Politécnica del Perú

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::1:3165231269

Fecha de entrega

24 feb 2025, 8:11 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

24 feb 2025, 8:18 p.m. GMT-5

Nombre de archivo

A_LABORAL_EN_UNA_ENTIDAD_FISCALIZADORA_SUPERIOR_LIMA_2022_1.docx

Tamaño de archivo

865.0 KB

105 Páginas

22,527 Palabras

124,345 Caracteres

20% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Coincidencias menores (menos de 20 palabras)

Fuentes principales

- 18%  Fuentes de Internet
- 2%  Publicaciones
- 13%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alerta de integridad para revisión

-  **Texto oculto**
102 caracteres sospechosos en N.º de página
El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Fuentes principales

- 18% Fuentes de Internet
- 2% Publicaciones
- 13% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Trabajos del estudiante	Universidad Politécnica del Perú	2%
2	Trabajos del estudiante	Universidad Alas Peruanas	2%
3	Internet	repositorio.uap.edu.pe	<1%
4	Internet	1library.co	<1%
5	Internet	www.scribd.com	<1%
6	Internet	repositorio.udh.edu.pe	<1%
7	Trabajos del estudiante	Universidad Autónoma de Ica	<1%
8	Internet	hdl.handle.net	<1%
9	Internet	www.infocapitalhumano.pe	<1%
10	Internet	repositorio.uss.edu.pe	<1%
11	Internet	igpperu.com	<1%

12	Internet	rclimatol.eu	<1%
13	Internet	www.grandespymes.com.ar	<1%
14	Trabajos del estudiante	Universidad Peruana Cayetano Heredia	<1%
15	Internet	pirhua.udep.edu.pe	<1%
16	Internet	www.scilit.net	<1%
17	Publicación	Julio César Cárdenas Vargas. "La representación social de instituciones públicas d...	<1%
18	Internet	www.clubensayos.com	<1%
19	Internet	repositorio.una.ac.cr	<1%
20	Internet	albertinator.wordpress.com	<1%
21	Internet	renati.sunedu.gob.pe	<1%
22	Trabajos del estudiante	EP NBS S.A.C.	<1%
23	Internet	repositorio.usmp.edu.pe	<1%
24	Internet	slidelegend.com	<1%
25	Trabajos del estudiante	Universidad Cesar Vallejo	<1%

26	Internet	docplayer.es	<1%
27	Trabajos del estudiante	Universidad Autónoma de Nuevo León	<1%
28	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional del Centro del Peru	<1%
29	Internet	repositorio.puce.edu.ec	<1%
30	Trabajos del estudiante	Universidad TecMilenio	<1%
31	Trabajos del estudiante	Universidad Privada del Norte	<1%
32	Internet	repositorio.upt.edu.pe	<1%
33	Internet	repositorio.undac.edu.pe	<1%
34	Trabajos del estudiante	Universidad San Ignacio de Loyola	<1%
35	Internet	core.ac.uk	<1%
36	Internet	cdn.www.gob.pe	<1%
37	Internet	cybertesis.unmsm.edu.pe	<1%
38	Internet	repositorio.autonomadeica.edu.pe	<1%
39	Trabajos del estudiante	consultoriadeserviciosformativos	<1%

40	Publicación	Ruth Anais Lugo Loreto. "Lineamientos estratégicos para el fortalecimiento del cl...	<1%
41	Internet	www.monografias.com	<1%
42	Internet	es.scribd.com	<1%
43	Internet	repository.unad.edu.co	<1%
44	Internet	www.mininter.gob.pe	<1%
45	Trabajos del estudiante	Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez	<1%
46	Internet	issuu.com	<1%
47	Internet	repositorio.unheval.edu.pe	<1%
48	Internet	repositorio.unsch.edu.pe	<1%
49	Internet	unamosapuntes.tripod.com	<1%



**UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESCUELA DE POSGRADO**

**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL Y EL CLIMA LABORAL
EN UNA ENTIDAD FISCALIZADORA SUPERIOR – LIMA 2022**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA
Y CONTROL GUBERNAMENTAL**

**PRESENTADO POR:
BACH. FRANZ ALBERTO ALEMÁN COLÁN
CÓDIGO ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-8161-0549>**

**Asesor : Mg. VÍCTOR DANIEL, HIJAR HERNÁNDEZ
Codigo orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4926-052X>**

LIMA – PERÚ

2024

DEDICATORIA

“Dedico este logro a Dios y a mi madre. Su apoyo, paciencia y su fe en mi trabajo, me permitieron lograr esta meta”.

AGRADECIMIENTO

“Agradezco a mis asesores, a quienes respaldaron con su participación, la culminación exitosa de mi tesis”.

RECONOCIMIENTO

“Mi reconocimiento especial a la Universidad Alas Peruanas esta casa superior de estudios por otorgarme la ocasión para alcanzar el nivel de Magister.”

1

INDICE

	Pág.
CARÁTULA	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RECONOCIMIENTO	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE TABLAS	vii
INDICE DE FIGURAS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	xii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1 Descripción de la realidad problemática.	14
1.2 Delimitación de la investigación.	16
1.2.1 Delimitación Espacial.	16
1.2.2 Delimitación Social.	16
1.2.3 Delimitación Temporal.	17
1.2.4 Delimitación Conceptual.	17
1.3 Problemas de investigación.	17
1.3.1 Problema general.	17
1.3.2 Problemas específicos.	17
1.4 Objetivos de la investigación.	17
1.4.1 Objetivo general.	17
1.4.2 Objetivos específicos.	18
1.5 Justificación e Importancia de la investigación.	18

1.5.1	Justificación Teórica.	18
1.5.2	Justificación práctica.	19
1.5.3	Justificación metodológica.	19
1.5.4	Justificación Social	20
1.5.5	Importancia de la Investigación.	20
1.6	Factibilidad de la Investigación.	20
1.7	Limitaciones del Estudio.	21
2	CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	22
2.1	Antecedentes del problema.	22
2.1.1.	Antecedentes internacionales	22
2.1.2.	Antecedentes nacionales	26
2.2	Bases teóricas o científicas	30
2.2.1	Plan estratégico institucional	30
2.2.2	Ventajas del planeamiento estratégico	35
2.2.3	Etapas de un plan estratégico	36
2.2.4	Análisis de los aspectos internos y externos a la entidad	38
2.2.5	Lineamientos de política institucional	39
2.2.6	Toma de decisiones	39
2.2.7	Políticas de estado	42
2.2.8	Clima laboral	46
2.2.9	Cultura organizacional	51
2.2.10	Elementos de la Cultura organizacional	51
2.2.11	Modelo de cultura	52
2.2.12	Beneficios para empresa-colaborador	54
2.2.13	Práctica de valores	56
2.3	Definición de términos básicos	61

2

CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES	64
3.1 Hipótesis Generales.	64
3.2 Hipótesis Específicas.	64
3.3 Definición Conceptual y Operacional de las Variables.	65
3.4 Cuadro de operacionalización de variables	66

2

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	68
4.1 Tipo y Nivel de investigación.	68
4.1.2 Nivel de investigación	69
4.2 Métodos y Diseño de investigación.	69
4.2.1 Métodos de investigación	69
4.2.2. Diseño de la investigación	70
4.3 Población y Muestra de la Investigación.	70
4.3.1 Población.	70
4.3.2 Muestra.	71
4.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos.	73
4.4.1 Técnicas.	73
4.4.2 Instrumentos.	74
4.4.3 Validez y confiabilidad.	74
4.4.4 Procesamiento y análisis de datos.	77
4.4.5 Ética en la investigación	77

CAPÍTULO V: RESULTADOS	78
5.1. Análisis descriptivo	78
5.2. Análisis inferencial	82

CAPÍTULO VI: DISCUSION DE RESULTADOS	87
DISCUSION DE RESULTADOS	87

CONCLUSIONES	89
RECOMENDACIONES	90
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	91
ANEXOS:	97
1. Matriz de consistencia	98
2. Instrumentos de recolección de datos.	99
3. Formato de validación del instrumento	101
4. Declaración de autenticidad de plan de tesis.	104

Tablas

Tabla 1 Matriz operacional del instrumento	66
Tabla 2 Población	71
Tabla 3 Muestra	73
Tabla 4 Ficha de opinión de expertos	75
Tabla 5 Alfa de Cronbach	76
Tabla 6 Alfa de Cronbach	76
Tabla 7 DX1: Lineamientos de política	78

Tabla 8 DX2: Políticas de estado	79
Tabla 9 DY1: Cultura Organizacional	80
Tabla 10 DY2: Práctica de valores	81
Tabla 11 Prueba Estadística de Normalidad	82
Tabla 12 Prueba Estadística de Normalidad	83
Tabla 13 Contrastación de la hipótesis general de la investigación	84
Tabla 14 Contrastación de la primera hipótesis específica de la investigación	85
Tabla 15 Contrastación de la segunda hipótesis específica de la investigación	86

Figuras

Figura 1 Matriz Foda	38
Figura 2 personal en las entidades del sector público y costo en el Perú	46
Figura 3 DX1: Lineamientos de política	79
Figura 4 DX2: Políticas de estado	80
Figura 5 DY1: Cultura Organizacional	81
Figura 6 DY2: Práctica de valores	82

RESUMEN

El trabajo de tesis tuvo como Objetivo General: Determinar la relación entre el Plan Estratégico Institucional y el clima laboral en una Entidad Fiscalizadora Superior -Lima 2022.

El presente estudio corresponde metodológicamente a una investigación de enfoque cuantitativo de tipo básico, mostrando lo principal para su búsqueda, siendo descriptivo correlacional, de diseño no experimental, la forma hipotética – deductiva. La población motivación en esta investigación estuvo compuesta de

colaboradores de la Entidad Fiscalizadora Superior concernientes ante la Gerencia de Modernización y Planeamiento, Gerencia de capital humano que comprenden en total 184 colaboradores. La técnica utilizada fue la encuesta utilizando como instrumento el cuestionario originando una base de datos y se plantearon 20 preguntas por ambas variables.

Concluimos: Determinamos que existe una relación significativa entre el Plan Estratégico Institucional y el clima laboral en una Entidad Fiscalizadora Superior – Lima, el estadístico correlacional de Rho de Spearman $r = 0,824$ relación positiva alta y la $Sig = 0,000 < a 0,05$ es importante por lo tanto es rechazada la hipótesis general nula (H_0) y es aceptada la hipótesis general de exploración (HG).

Palabras clave: Estratégico Institucional, clima laboral, Lineamientos de política, Políticas de estado, Cultura Organizacional, Práctica de valores.

Abstract

The thesis work had as General Objective: To determine the relationship between the Institutional Strategic Plan and the work environment in a Supreme Audit Institution -Lima 2022.

The present study corresponds methodologically to a basic type of quantitative approach research, as indicated as the best for the research, it is descriptive correlational, of non-experimental design, the method was hypothetical

- deductive. The population subject of this work was composed of collaborators of the Superior Audit Entity belonging to the Management of Modernization and Planning, Human capital management comprising a total of 184 employees. The technique used was the survey using the questionnaire as a tool originating a database and 20 questions were posed by both variables.

We conclude: We determined that there is an important relationship between the Institutional Strategic Plan and the work environment in a Supreme Audit Institution – Lima, agreeing to the Spearman Rho correlation statistic $r = 0.824$ high positive relationship and the $\text{Sig} = 0.000 < 0.05$ it is important, consequently the general null hypothesis (H_0) is rejected and the general investigation hypothesis (H_G) is accepted.

Keywords: Institutional Strategy, work environment, Policy guidelines, State policies, Organizational Culture, Practice of values.

INTRODUCCIÓN

El propósito de la siguiente investigación es determinar la relación entre el Plan Estratégico Institucional y el Clima Laboral en una Entidad Fiscalizadora Superior Lima 2022.

El plan estratégico institucional – PEI es una herramienta que debe representar lo que la institución busca cumplir, alineado a su visión y misión. Nos da una mirada del futuro de la institución, de donde se obtienen las Acciones y Objetivos estratégicos. De estos se desprende el plan operativo institucional – POI, donde se determinan las acciones a seguir, las cuales se traducen en actividades y tareas.

Clima laboral es el conjunto de elementos que el colaborador percibe a su alrededor dentro de su centro laboral desde un punto de vista personal y está relacionado con sus funciones y el cómo se siente respecto a la institución y a sus compañeros. La oportunidad de desarrollo, la capacitación, el salario y su jefe, son componentes de un clima laboral.

Los objetivos de la presente investigación son en primer lugar determinar la relación entre el PEI como lineamientos de política y el clima laboral en una Entidad Fiscalizadora Superior y en segundo lugar determinar la relación entre el PEI como la articulación con las políticas de estado y el clima laboral en una Entidad Fiscalizadora Superior.

Toda institución pública o privada está expuesta a cambios, desde los más superficiales hasta los más profundos. El plan estratégico institucional es una parte fundamental de la institución y saber cómo implementarlo de la mejor manera, para que el colaborador se sienta bien y no sienta que están vulnerando sus derechos es muy importante y básico para un buen clima laboral. Se debe lograr que el nuevo plan estratégico institucional sea representativo y este alineado con la visión y misión de la institución, así como con la cultura organización del colaborador. El gerente, jefe o supervisor es el primer encargado de proporcionar un buen clima y ambiente laboral.

Ante la ausencia de un planeamiento estratégico se corre el riesgo de que los problemas se nos adelanten y que la institución quede en incertidumbre al no saber hacia dónde van.

Además de establecer soluciones y criterios mediante los cuales, se pueda determinar la relación entre el planeamiento estratégico y el clima laboral, con el fin de

una implementación progresiva y eficiente, logrando afectar de manera positiva el clima laboral.

Una vez lograda una exitosa implementación del Plan Estratégico Institucional, se podrá evaluar el implementarlo en otras entidades públicas.

El presente trabajo de investigación será una investigación básica, ya que persigue formular y/o modificar algunas teorías existentes. Asimismo, comprenderá la sucesión de procesos de forma deductiva con la finalidad de comprobar las hipótesis y/o explicaciones de relación entre las variables. Finalmente trabajaremos el diseño no experimental, nivel descriptivo y correlacional.

A lo que se desea llegar, es a comprobar de manera positiva que la implementación de un Plan Estratégico Institucional si afecta el clima laboral, afectando el cumplimiento de las labores y la eficiencia de los mismos.

En tal sentido, se precisa que esta investigación está estructurada en cinco capítulos, y se pasan a detallar en el orden siguiente:

El capítulo I: Planteamiento del problema, se pasa a describir la realidad del problema para que se formule la pregunta de investigación, se establece las investigaciones Sociales, Espaciales, Temporales y Conceptuales.

El capítulo II: Marco Teórico Conceptual, se toma en forma de resumen los antecedentes, resultado de investigaciones en el tema foráneo y en el Perú, bases teóricas con la conceptualización de términos básicos que se van a usar en este trabajo.

En el capítulo III: Variables e Hipótesis, se muestran variables e hipótesis de la exploración, las enunciaciones conceptuales y operacionales de las variables, y también su cuadro operacional.

En el capítulo IV: Metodología de exploración, Muestra la metodología usada, detallando los tipos, niveles, diseños y métodos de la investigación, también se selecciona la muestra y la población, enfatizando en las técnicas de obtención de datos y al final el instrumento, el proceso, la ética de esta exploración y el análisis de datos.

Capítulo V: Resultados, se desarrolló los resultados con sus análisis descriptivos e inferenciales.

Capítulo VI: Discusión de deducciones, aquí las recomendaciones y desenlaces y, y finalmente se indicarán los anexos.

CAPITULO I:

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la Realidad Problemática

La importancia de personas dentro de las empresas ha venido tomando mayor relevancia cada día y es que como materia prima de cualquier organización, los empresarios, directivos y/o titulares de las entidades se han dado cuenta de lo importante que es tener un clima laboral adecuado, tranquilo y motivador, ya sea desde el punto de vista de la infraestructura o de la cultura organizacional.

Sin embargo, en muchas empresas, este concepto aún es lejano y no toma la relevancia que se debe. Se toma al colaborador como una herramienta más, cuya finalidad es solo producir algún bien o servicio, no teniendo en cuenta sus habilidades blandas e inteligencia emocional; resultando en productos de baja calidad y un servicio al cliente deficiente, sin fidelización del cliente y mucho menos del colaborador.

Existen mercados asiáticos o del medio oriente, donde solo están enfocados en el Planeamiento Estratégico, pero no como este se articula con las necesidades de los colaboradores, es decir cómo afecta el clima laboral. Es por eso que el mayor índice de muertes por estrés laboral es en estos lugares.

En la actualidad en la Contraloría General de la República, muestra una renuencia en los colaboradores de todos los órganos y unidades orgánicas en lo que se refiere

a la implementación de un nuevo Planeamiento Estratégico Institucional y Reglamento de Organización y Funciones.

Los colaboradores manifiestan inseguridad, propia de la inestabilidad que trae la coyuntura política, que a su vez se ve reflejado en un cambio de la visión y misión que involucra una reestructuración total de la institución. Esta inestabilidad crea un mal clima laboral, lo cual se ve reflejado en el cumplimiento de las labores diarias y las auditorías (servicios de control), ya que hay traslados de personal sin consentimiento, a otras unidades orgánicas e inclusive fuera de la ciudad, afectando el entorno familiar que se ha visto vulnerado, así como la calidad de vida en familia.

Se espera que esta reestructuración institucional respete la ética y al colaborador, que de manera intrínseca se comparte en la institución desde hace muchos años.

46

Schmidt (1997): “lo ético en el mundo de los negocios es una conducta conforme con lo que es el individuo y conforme con las obligaciones y derechos de todas las personas afectadas por esta conducta” (p. 39). Se espera que las empresas actúen con transparencia y equidad y que su comportamiento se inspire en el bien común. La ética en el comportamiento diario de la organización debe ser parte de su cultura; sus directivos y trabajadores deben asumir comportamientos consistentes con los valores personales e institucionales, y estos valores deben contemplar los intereses de todos los involucrados en su quehacer. En el ámbito de la gestión el tema ético abarca, entre otros, el respeto por los derechos de los trabajadores, el respeto por las leyes, el respeto por el consumidor y las buenas prácticas en la competencia diaria.

35

El motivo eficiente de los colaboradores fue una de las actividades más complicadas y, a la vez, más sustanciales de los administradores (Kinicki & Kreitner, 2003).

Wilson (2005); para salvaguardar una fuerza laboral sólida, los supervisores deben de enlazar a sus constantemente supervisados en actividades diversas de retención. El autor mismo establece el valor de que las personas se sientan apreciadas e importantes. Los supervisados desean realizar una labor que tenga un significado y quieren relacionarse en la manera de sus labores han sido medidos, gestionados y diseñados. Cuando estos requerimientos se cumplan, la exploración muestra que ellos estarán más prontos a mantenerse dentro de la institución, estarían más

determinados, aunque se ve implicado un cambio, ya que sentirán que forman parte de él.

Herzberg (2003); en otras palabras, aquellos factores que determinan la satisfacción en el trabajo son diferentes a los que producen insatisfacción.

Debido a lo mencionado líneas arriba, el interés de esta investigación es encontrar aquellas variables que determinan la estabilidad de los colaboradores en su puesto de labor durante la implementación de un nuevo planeamiento estratégico en una institución pública.

Esta investigación, nació de la experiencia de haber vivido en mi centro de trabajo el cambio de gestión iniciada por el nuevo Contralor General de la República y la aprobación de un marco normativo en el cual se hacen cambios circunstanciales a todo el Sistema Nacional de Control - CGR, lo que conllevó a la creación e implementación de un nuevo Plan Estratégico Institucional, lo que obviamente afectó de manera negativa el clima laboral de la Entidad Fiscalizadora Superior.

1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1. Delimitación Espacial

El presente proyecto de investigación titulado Plan Estratégico Institucional y su relación con el clima laboral en la Contraloría General de la República, el cual se desarrolló en la ciudad de Lima, en el distrito de Jesús María, año 2022.

1.2.2. Delimitación Social

El presente proyecto de investigación que relaciono las variables Plan Estratégico Institucional y Clima Laboral estará dirigido a los colaboradores de la Contraloría General de la República, de las diferentes profesiones entre los 24 y 65 años, de la Gerencia de Modernización y Planeamiento, Gerencia de capital humano.

1.2.3. Delimitación temporal

El presente proyecto de investigación que relaciono las variables Plan Estratégico Institucional y Clima Laboral se desarrollará ente los meses de julio del 2022 a julio 2023, con una duración de 12 meses.

1.2.4. Delimitación conceptual

El presente proyecto de investigación tuvo como marco teórico conceptual para el Plan Estratégico Institucional a Henry Mintzberg y para el Clima Laboral a Chiavenato I (2002, 5ta ed.) a partir de fuentes de información bibliográficas, hemerográficas y electrónicas nacionales e internacionales, fueron usadas con la finalidad de desenvolver y preparación del marco teórico, y en la sección de fuentes de información se encuentran las referencias.

2 1.3. PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN

1.3.1. Problema General

¿Cuál es el nivel de relación entre el Plan Estratégico Institucional y el clima laboral en una Entidad Fiscalizadora Superior -Lima 2022?

1.3.2. Problemas Específicos

PE₁: ¿Cuál es el nivel de relación entre el Plan Estratégico Institucional como lineamientos de política y el clima laboral en una Entidad Fiscalizadora Superior -Lima 2022?

PE₂: ¿Cuál es el nivel de relación entre el Plan Estratégico Institucional en la articulación con las políticas de estado y el clima laboral en una Entidad Fiscalizadora Superior -Lima 2022?

1.4. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo General

Determinar la relación entre Plan Estratégico Institucional y clima laboral en una Entidad Fiscalizadora Superior -Lima 2022.

1.4.2. Objetivos Específicos

OE1: Identificar la relación entre el Plan Estratégico Institucional como lineamientos de política y el clima laboral en una Entidad Fiscalizadora Superior -Lima 2022.

OE2: Establecer la relación entre el Plan Estratégico Institucional en la articulación con las políticas de estado y el clima laboral en una Entidad Fiscalizadora Superior -Lima 2022.

1.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Justificación

Se refiere a las razones por las cuales y el para qué del trabajo de investigación, es decir, consiste en exponer porque es importante realizar el respectivo estudio. Suele haber tres tipos de justificación: teóricas, prácticas y metodológicas. (Bernal, 2010, p.153)

El presente proyecto de investigación se realizará con el propósito de comprender como la implementación de un Planeamiento Estratégico, puede afectar el Clima laboral de una institución pública, sabiendo de los grandes cambios y retos que esto representa para el colaborador. Es de saber que la implementación de una reestructuración es muy difícil para los colaboradores de planta y ni mencionar para los funcionarios de la alta dirección cuyos cargos son puestos a disposición casi de manera automática. Es por eso mi énfasis en poder saber la reacción de todos los colaboradores y descubrir los pasos a seguir para que el cambio de un Planeamiento Estratégico sea lo más saludable posible para toda la institución.

1.5.1 Justificación Teórica

Se realiza cuando el fin del estudio es hacer reflexionar y debatir académicamente acerca del conocimiento preexistente, confrontarla, contrastar con el resultado, realizar epistemología del conocimiento preexistente o cuando se busca enseñar las conclusiones de un modelo. (Bernal, 2016, p.153)

Este tipo de justificación como lo afirma el autor, es la base de los programas de doctorado y algunos programas de maestría, donde se tiene por objetivo la reflexión académica.

Esta investigación se realiza con el propósito de aportar al conocimiento existente sobre la implementación del Planeamiento Estratégico en una institución pública y se puedan crear maneras para una implementación que no afecte de manera negativa el clima laboral, mostrar los resultados, para luego ser añadido como información a las ciencias de la Gestión Pública, ya que se demostraría que la implementación del Planeamiento Estratégico afecta el clima laboral.

1.5.2 Justificación Práctica

Se debe de hacer cuando al desarrollar la investigación esta resuelve un problema o propone la estrategia que al aplicarse contribuyen a resolverlo. En pregrado y postgrado, de las ciencias económicas, administrativas y porque no en el campo de la educación, tienen una justificación práctica, ya que detallan y analizan el problema o plantean la estrategia que puede absolver problemas reales. (Bernal, 2016, p.153)

Esta investigación se realizará porque existe la necesidad de mejorar el nivel de implementación del Plan Estratégico Institucional en la institución pública con el uso de metodologías validadas.

1.5.3. Justificación Metodológica

Es en el momento que la investigación a realizar presenta un novedoso camino o una novedosa manera de sumar información confiable y válida. (Bernal, 2016, p.153)

Esta preparación y adecuada implementación del planeamiento estratégico en una institución pública, cuya finalidad es que afecte de manera positiva el clima laboral, situación que puede ser investigada, luego que sea validada su validez y confiabilidad podrán ser usadas en otras investigaciones y en otras empresas públicas.

1.5.4 Justificación Social

Esta investigación se realiza con el propósito de construir mejores instituciones públicas, siendo estas más sólidas. Se desea lograr la implementación de un Plan Estratégico Institucional que tome en cuenta las prioridades de las personas que trabaja en esta, para que se sientan identificados y hagan suya la visión y misión de la institución. Esto se traduce en una institución eficiente, moderna y transparente, lo cual beneficia de manera directa a la ciudadanía, como aliado estratégico.

1.5.5 Importancia de la investigación

Nos ayuda a optimizar el estudio porque permite establecer contacto con la realidad con la finalidad de que la conozcamos en mayor medida. Es un estímulo para actividad intelectual creativa. Desarrolla el ser curioso acerca de la resolución de problemáticas, y contribuye al progreso de la lectura integral. (Ortiz, 2010).

El presente proyecto será relevante para proponer mejoras continuas acerca de cómo implementar un Plan Estratégico Institucional que logre cambios positivos en el Clima Laboral, creando estabilidad y fortaleciendo así las relaciones entre los colaboradores y de ellos hacia la plana directiva. Su importancia también radica en que esta investigación también puede servir para aplicar a otras entidades públicas.

1.6 Factibilidad de la investigación

Es importante la factibilidad o viabilidad misma de la investigación; por eso consideraremos la disposición de materiales, recursos humanos y financieros que van a determinar hasta donde debe llegar el trabajo de investigación (Rojas, 2002).

Este proyecto será solventado por el mismo que realiza la investigación, lo que genera algunas limitaciones.

1.7 Limitaciones del estudio

Las posibles limitaciones son económicas y financieras, de tecnológica y tiempo. Son las condiciones económicas, personales, institucionales y materiales, que podrían frenar y/o retrasar la investigación o quitarle la confianza. (Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J. y Romero, H. (2018) p.165).

Al ser una Institución Pública cuya información se maneja en varias esferas económicas y políticas del estado, resulta difícil acceder a cierta información, por considerarla confidencial y/o de interés nacional.

Asimismo, el tiempo y la falta de recursos financieros, son una limitante para realizar una investigación de manera más integral.

Limitaciones con temporalidad

La presente investigación tiene como limitante la presentación de las fechas, ya que la duración del curso de Investigación I no fue suficiente para la elaboración del proyecto de investigación.

Limitación económica

La presente investigación tuvo como limitación económica el ser financiado por parte del propio investigador.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Acosta, A. Padilla, P. y Rojas, Y. (2023) *Análisis de las metodologías PETI para las instituciones públicas del Ecuador*. Revista Internacional de Administración, NÚM. 14 estudios de la gestión: DOI: <https://doi.org/10.32719/25506641.2023.14.2> La meta de esta investigación es hallar el esquema de Planeación Estratégica de Tecnología de Información (PETI) que se adecue más a la gestión pública, estudiando a las unidades de TIC cuya responsabilidad es la de controlar y coordinar la ejecución y elaboración, enmarcado al PEI, dirigido al cumplimiento del Plan Nacional de Gobierno Electrónico y las políticas y objetivos del gobierno, a partir de revisar los procedimientos de la Coordinación General de Tecnologías la Información del Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana. La inventiva usada fue un estudio analítico, descriptivo y cuantitativo basado en la encuesta como primera fuente; un estudio de los documentos de las prácticas mejores y la exploración de

16

fuentes estándares secundarias servibles para la planeación de las tecnologías de información. Las derivaciones muestran que la mejor norma técnica para la elaboración del PETI para la institución investigada es el modelo IT4+, que se amolda a los misionales de la entidad y los objetivos estratégicos.

Barrantes, K. Echevarría, A. y Meneses, J. (2022) “*La incidencia del clima organizacional sobre la implementación del Plan Estratégico del SENARA, en el periodo 2015-2021*” Proyecto de graduando para obtener el grado de Licenciatura en Planificación de la Economía y Promociones Sociales de la UN – Costa Rica. Esta investigación se contextualiza la realidad en la que vive el Senara con relación al clima organizacional y cómo influye en muchas de las etapas que tiene el PEI. Una vez logrado la captura de los rasgos importantes y que influyen en el clima organizacional se crea una propuesta, desde la planificación, que fomente y apoye un ambiente organizacional mejor para cumplir todos los planes, proyectos y programas presentes en la institución. Finalmente: Se destaca el vínculo que existe entre la ejecución del PEI y el clima organizacional, ya que se demostró que aspectos del clima organizacional que afectan la estrategia. Ejemplificando, el modo de liderar y la dirección son variables que afectan negativa o positivamente sobre el estado de anímico de los colaboradores. Si es negativa está en riesgo el cumplimiento de objetivos y metas en la organización.

39

Martínez, K. Gómez, M. Florián, L. Copete, I. y Vargas, C. (2020) “*Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional en el área de gestión humana de la empresa de Energía Eléctrica Electronuquí E.S.P S. A del municipio de Nuqui-Choco, durante la vigencia del 2020*” Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD Escuela de Ciencias Administrativas Contables, Económicas y de Negocios ECACEN- Colombia. Este proyecto obedece a un ejercicio investigativo, realizado en “ELECTRONUQUÍ E.S.P S. A” Energía Eléctrica, de Nuqui Choco el municipio, donde se presentó un PEI para optimizar el clima organizacional en la Gestión Humana, a través estrategias de desempeño laboral, relacionado al programa de estímulos. Aquí se utilizó la metodológica cualitativa descriptiva, que permitió analizar y recopilar la data sobre el clima organizacional que se siente en la institución, y se usó la entrevista, como herramienta de

43

recolección de información y posteriormente su estudio mediante la matriz DOFA. Revisando los resultados, se formuló un PEI, que mejore el clima organizacional, mediante estímulos no monetarios y monetarios, que enmarcan: recreación, deporte y educación para el trabajo, un programa de mejoramiento institucional y por último un bono emocional al trabajador trimestral; elementos que generan bienestar y motivación en los profesionales, buscando un desempeño laboral exitoso y óptimo. En tal sentido, la investigación concluyó que son importantes los factores que afectan el clima organizacional, lo que es probado estar listos a dar soluciones, provocando un entorno profesional en el que se respalde y que se cree conciencia y promueva que los colaboradores estén bien, que un entorno de trabajo armónico es importante para conseguir un trabajo óptimo.

Lugo-Loreto, R. (2020) *Lineamientos estratégicos para el fortalecimiento del clima organizacional*. Pedagógica Experimental Libertador. Venezuela Unidad Educativa “Vicente Emilio Sojo” Doctorado. El desempeño del trabajo está relacionado directamente con la motivación y compromiso que haya en la persona con su empresa resultando en el clima organizacional. Esto ha creado el nerviosismo de la presente investigación cuya meta es crear lineamientos estratégicos con el fin de fortalecer del clima organizacional del Departamento de Gestión Humana del Hospital General, de San Juan de los Morros. “Dr. Israel Ranuarez Balza”, estado Guárico. La exploración es centrada en el paradigma positivista, con una mirada cuantitativa, bajo la forma de Proyecto Factible, enmarcada en una forma de campo de tipo descriptivo. La muestra estuvo conformada por 80 colaboradores. Como herramienta de toma de información se usó la encuesta. Las técnicas utilizadas está el cuestionario. La herramienta de exploración de las conclusiones fue la inferencia estadística y el estudio estadístico. Entre las conclusiones obtenidas, resaltan la falta de criterios para el dictamen de la formación de la fuerza de trabajo apuntados a optimizar su trabajo en la empresa hospitalaria. Asimismo, se vio que no hay desarrollo de programas de adiestramiento del colaborador. Entre los resultados se menciona a ese poco valor de los recursos que hay en la empresa para la selección del profesional ideal. Al final, la exigua regularidad para decretar las necesidades que se relacionan con la propiedad del colaborador que se necesita para un específico puesto de trabajo.

Igualmente se proponen lineamientos para reforzar la identificación del colaborador con la empresa, la cultura de labor, mantener vías para comunicarse, crear un entorno armonioso jefe - colaborador y mantener la exaltación.

Landaverde de Méndez, K. y Parada-Avilés, E. (2019) *PEI para optimizar el clima organizacional en el desempeño de los trabajadores que forman parte del área de comunicaciones de la Asociación Ágape de El Salvador*. Diploma investigación, Universidad de El Salvador. La investigación del clima organizacional es relevante, porque permite analizar los elementos que afectan el desempeño de todos a nivel de jefes, administrativos y operativos, ellos interactúan en buenos ambientes que hagan fácil el trabajo de los compañeros y permita alcanzar los OEI. Para esto, se necesitan mecanismos de medición periódica del ambiente laboral. Esta idea viene de que la Asociación cuenta con talento humano para el desarrollo de sus actividades, y son capaces de desarrollar mejor las funciones establecidas, generando un desempeño satisfactorio y adecuado. La investigación fue en la municipalidad de San Salvador donde se tomó a 54 colaboradores del área operativa y administrativa, también se realizó una entrevista a los directivos para saber las condiciones del clima laboral. Se usó el método analítico ya que se estudiaron las variables por separado para analizar su interrelación, se utilizó el método sintético, se hizo una síntesis desde el estado de la Asociación, y se usó además la vía deductiva que estableció las variables importantes para mapear la complicación de la sociedad, también se usó el tipo de exploración descriptivo y establecer las particularidades y saber el estado de los colaboradores. Finaliza que no son suficientes los incentivos dados por la Asociación para motivar un buen desempeño, hay el requerimiento de crear un PEI para optimizar el clima organizacional que dé a los colaboradores se sientan motivados en la labor y ejecutar las tareas, esto da como resultado que se haya una personal motivación y expertis en la ejecución de las actividades interviniendo en lo profesional, porque no cuentan con el PEI que otorgue el cumplimiento de las metas, visiones y misiones que establezca lineamientos para los colaboradores del área de Comunicaciones. Se pide a la empresa crear un PEI que componga las acciones, diseño y objetivos de las estrategias, que hagan más fácil la evaluación y cumplimiento de los objetivos, visión y misión, evaluación del desempeño y Clima Organizacional, tomando en consideración las ponencias de los colaboradores y

elementos del Clima Organizacional y afecten el desenvolvimiento de tareas vinculadas al Desempeño laboral y Clima.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Haro, A. (2023) *Estrategia de Gestión para construir un clima laboral óptimo en el área docente de una UP de Lima*. Investigación para obtener el nivel de Maestro en Educación mencionando la Gestión del Educando de la escuela de Posgrado de la Universidad san Ignacio de Loyola. Esta exploración establece crear una gestión estratégica para crear un óptimo clima laboral en el campo docente de una universidad privada en Lima. Así, el método de la exploración está enmarcada en el enfoque cualitativo, aplicado educacional y de forma no experimental por conveniencia; y se desarrolla en el paradigma socio-crítico e interpretativo. La modelo de estudio tomada es de dos docentes y 12 estudiantes de Agronomía del 7mo ciclo, se aplicó tres herramientas para la toma de data, una semiestructurada entrevista, una guía de observación y un cuestionario, la información obtenida del proceso indagatorio dieron a lugar la identificación de las categorías emergentes que muestran la real situación del área a estudiar, siendo la comunicación inadecuada entre profesores la deficiente motivación por laborar en equipos y la ausencia de monitoreo de la carga del trabajo; circunstancias que deben ser solucionadas por medio de la estrategia de gestión, lo que se indican acciones de mejora de comunicación y dialogo entre profesores, actividades de evaluación que establezcan los niveles de carga de la labor del docente y formas que promuevan el team building, así como motivar al profesor para el quehacer adecuado pedagógico dentro de los salones y la funcionalidad de la IES en base en fundamentos de calidad.

Panta, E. (2023) *La incidencia del clima organizacional y el plan estratégico para fortalecer Las instituciones públicas*. Revista de climatología, Vol.23 ed. Especial Ciencias sociales. Una revisión literaria. Vol. 23 (2023): 424-433 ISSN 1578-8768 Este artículo tenía por meta detallar el acontecimiento del plan estratégico y clima organizacional para robustecer las empresas del estado. Se revisaron documentos científicos publicados ya en la base de datos de Redalyc, Scopus, Scielo, Web Of Science y EBSCO Host llegando a 50 documentos, fue de tipo cualitativo. Las

12

consecuencias sobre el clima organizacional, indicaron la relevancia de esta variable tanto para un entorno laboral bueno, y la importancia del talento humano para encaminarse y desempeñarse a la eficacia y eficiencia. En base al plan estratégico, dichas exploraciones estudiadas, hablan del funcionamiento bueno, tener una misión y visión orientada en las metas estratégicas y la continua mejora eficiente de las instituciones.

10

Rojas- García, N. (2022) El presente estudio titulado *Plan estratégico para mejorar la gestión gubernamental de la Municipalidad Provincial de Condorcanqui 2015 – 2021*, Para Optar El Título Profesional de Contador Público de la Universidad Señor de Sipan, su meta, crear un plan estratégico para la mejora de la gestión del gobierno de la Municipalidad Provincial de Condorcanqui 2018 – 2021. La forma de exploración efectuada es descriptiva, usándose la manera no experimental, el ejemplar se encuentra conformado por 28 jefes de área de la Municipalidad Provincial de Condorcanqui. Se adquirió como consecuencia que, el grado de la variable economía en un (43%) era aceptable, luego muestra un mínimo nivel (4%), deficiente (18%), y al final la variable economía (35%) es muy baja, apreciamos además que la dimensión social en la Municipalidad Provincial presenta un nivel muy deficiente (46%), seguidamente el nivel deficiente y mínimo (7%) y finalmente la dimensión social presenta un nivel aceptable (40%). Se determina que, el nivel de la variable gestión del gobierno en la Municipalidad Provincial de Condorcanqui es muy baja (54%), luego el nivel es mínimo (14%), y al final el nivel es aceptable (32%). En conclusión, se recomienda la Municipalidad Distrital de Condorcanqui que para optimizar la dimensión económica en es de mucha relevancia contar con esquemas de desarrollo económico que se sostengan, luego es de mucha importancia con esquemas adecuados de infraestructura, fomentar de manera adecuada el desarrollo y el fortalecimiento de las técnicas, capacidades productivas y de organización, promover de manera adecuada el desarrollo y crecimiento de las instituciones que existen.

Zegarra-Escudero, H. (2022) *Plan Estratégico 2021 – 2026 para la mejora del Clima Organizacional en la Institución Educativa Hermanos Blanco de la ciudad*

de Trujillo. Tesis para optar el grado académico de Maestro en Dirección y Administración de Empresas (Mba). Propone un PEI 2021 – 2026 para optimizar el clima organizacional en la IE Hermanos Blanco - Trujillo. La metodología es descriptiva propositiva, no experimental, con una población 95 personas y una muestra de 68 sujetos, se usó la encuesta y el cuestionario, las conclusiones son: Del total de encuestados, el 5.9% dicen Nunca, el 7.4% Casi nunca, el 20.6% A veces, el 27.9% Casi siempre y el 38.2% Siempre. Ósea, la mayoría (más del 50%) dijo que A veces, Casi siempre o Siempre el personal conoce acerca de la misión de la institución. Con relación a lo obtenido del actual estado del Clima Organizacional en la Institución de educación Hermanos Blanco de la ciudad de Trujillo se advierte que un porcentaje importante (alrededor del 30% dijo A veces), lo que dice que existen bajas en varios temas del Clima Organizacional, y que A veces se siente el cumplimiento de metas, principio, objetivos y valores de la organización. Esto se advierte en las figuras de las tablas donde lo más importante (correspondiente al término A veces) del histograma a veces sobrepasa en altura a las demás columnas o está sobre la mitad. Se considera también en mejorar los aspectos de la organización en términos Nunca o Casi nunca la respuesta sea mayor o igual al 5%. Se concluye que se necesita mejorar el clima organizacional y que está en un regular nivel y que debe perfeccionar. El desarrollo de las teorías es el aporte científico que son constantes de estudio por ejemplo el Clima institucional y PEI, sumado a ello el aporte de las propuestas y estadísticas dando cavilación para la gente relacionada a estos temas.

Sommer, S. (2021) *“Plan de acción de clima laboral frente al COVID - 19 en una empresa de la agro industria. Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad de Piura.* El tema del trabajo es mostrar la ejecución y elaboración de un plan de acción de clima laboral frente a la COVID-19 en una empresa que pertenece a la agroindustria en Piura, para incrementar la satisfacción del colaborador y tener una saludable comunicación interna. También, revisar que las operaciones continúen ante un evento no conocido. Con este fin, uno de los más importantes factores para el desarrollo del plan de acción de clima laboral se considera la comunicación interna como, ya que hubo una indecisión de los colaboradores sobre como la empresa actúa frente a una situación sui generis. Por tanto, se consideró también la satisfacción laboral, dando tranquilidad a los colaboradores para el cumplimiento

de sus trabajos en una situación poco común como la del COVID-19, además saber la percepción de los colaboradores frente a las propuestas del área de Capital Humano y Sostenibilidad. Se recurrió a medios de tecnología que tiene la empresa, y teléfono, periódicos murales. Implementar el plan de acción de clima laboral ayudó a la Gestión Humana a tener clara las tareas programadas y así, hacer un retroalimentación y seguimiento constante sobre la percepción de los colaboradores. Se realizó una encuesta pasados tres meses después de la implementación, a través de una tercera empresa, para obtener resultados imparciales. Se concluyó que la implementación del plan si contribuyó a mejorar el clima laboral de la compañía, enfatizando la satisfacción laboral y la comunicación interna, logrando el 91% de compromiso con la empresa y un 82% de satisfacción en el ambiente de trabajo.

Peña-Cabrejos, G. (2021) *Propuesta de modelo de engagement laboral en el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) para mejorar el clima organizacional*. Universidad Continental. Este plan de gestión de recursos humanos se concentra en proponer un modelo de engagement laboral para establecer una mejora en el clima organizacional dentro del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) dentro del marco del PEI, Desarrollo Humano y Plan Anual de Bienestar 2020 y el PEI 2019-2022, específicamente en el objetivo número 3. Para la realización del plan se distribuirá el contenido en once capítulos, los cuales se inician con el análisis de la situación problemática, la revisión de antecedentes y teorías, con el fin de establecer un plan de engagement que mejore el clima institucional de OEFA, seguidamente se realiza una formulación y diagnóstico de propuestas en base de árboles de problemas-causas y objetivos-medios; además, se detalla la implementación de engagement, el análisis de viabilidad del plan y su seguimiento. La investigación propone dos productos principales un plan de engagement laboral, basado en el modelo de demandas y recursos laborales y mejora del clima institucional, basado en el modelo de Great Place to Works, el cual a su vez cuenta con dos herramientas, el Culture Audit y el Trust Index. En ambos productos se establecieron un total de 61 estrategias y 77 productos/actividades.

2.2 BASES TEÓRICAS O CIENTÍFICAS

2.2.1 Plan Estratégico Institucional

Ossorio, A. (2002) como puede observarse en las definiciones anteriores, existen coincidencias varias entre los muchos autores en el detalle de atributos del plan. Mencionamos los siguientes:

- Previa y concomitante reflexión con el actuar para llevarla al pretendido sentido.
- Enfoque de decisiones racionales los cuales se basan en la definición y selección de metas y formas de proceder.
- Reducir la incertidumbre y el azar que crea a su expresión mínima.
- Decisiones anticipadas y acciones dirigidas a acciones y resultados en lo futuro.
- Elección de provisión, opciones y ordenarlos para lograr un deseado futuro.
- Promoción y previsión de actividades para obtener logrados futuros.
- Prever la continuación temporal de estructuración y objetivos del accionar.
- Establecer la hipótesis del accionar que deberá realizar para lograr un deseado futuro.
- Modificar los sucesos de manera voluntariamente. Que cambie de manera intencional, indicando cómo se quiere que se hagan esos cambios.
- Apostar, quiere decir, tomar riesgos para que se alcancen los fines a lograr.

Ackorff, R. (1981) manifiesto que “El plan (...) se anticipa la toma de decisiones. Es un proceso de decidir antes de que se requiera la acción”.

De lo mencionado se entiende que el planeamiento es lo que antecede a la acción, esto indica que las organizaciones que hacen realmente planeamiento no son reactivas, sino proactivas.

Goodstein, L. (2006) “define el plan estratégico como El proceso por el cual los miembros de una organización prevén su futuro, desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos” (p. 5).

Esto indica que la organización mediante su visión tiene definido a donde quieren llegar por lo que generan una serie de objetivos, acciones, actividades y tareas que estén alineadas con el futuro de la organización.

Para comprender el concepto de plan estratégico se involucran las siguientes variables:

- La estrategia es un conjunto de disposiciones con coherencia e integración, esto quiere decir que su avance es proactivo y explícito.
- La estrategia incluye una manera para constituir el fin de una institución mediante sus metas a largo plazo, la asignación de recursos y sus planes de acción.
- ¿en qué tipo de carrera se encuentra en realidad? Aunque esta no es una pregunta simple como se puede apreciar.
- La estrategia es un resultado a las fortalezas, debilidades (internas), oportunidades y amenazas (externas), con la finalidad de desarrollar una ventaja competitiva, respecto a los demás.
- La estrategia se convierte en un sistema lógico, con el cual diferencias las actividades administrativas, ejecutivas y los roles en el ámbito empresarial, de tal forma que la estructura orgánica se ajusta a la función de la empresa.
- Es una forma de definir la contribución económica y no económica (evaluaciones para bonificaciones).

¿Porque desarrollar un Plan Estratégico?

Restrepo, L. (2017) indico:

Una empresa o institución conformada está por personas que cumplen unos deberes específicos que al juntarlas forman una comunidad que le proporciona un servicio o un producto a un

cliente. El PEI es la herramienta que tienen las organizaciones para que todas las actividades que se realizan trabajen en armonía. El PEI es importante porque traza el POI que da el orden y la buena dirección a los colaboradores hacia los mismos objetivos.

Cuando los colaboradores se hacen uno con la organización trabajan en beneficio de los objetivos, hacia una sola dirección, en conclusión, todo sale bien y se dan óptimos resultados. El PEI y el POI ayudan a que los líderes de la institución muestren la dirección que se quiere dar a su empresa, y cuando estos planes ya son transmitidos a todos, la organización generará sinergias en todos los colaboradores para el logro de sus metas. Estos planes le permiten a cada colaborador saber hacia dónde se quiere llegar y con qué fin.

El planeamiento estratégico no se debe tomar a la ligera dentro de una institución porque permite establecer muchas actividades tales como:

11

- Establecer la dirección: gracias al plan estratégico se establece la dirección de la institución y por ende de cada colaborador. Cuando el director tiene una visión y la comparte a sus colaboradores, le da una dirección a una institución y por eso es importante establecerlas para saber cómo se va a llegar a la meta, con qué valores y con qué conducta se va a laborar.
- Establecer la situación actual: permite hacer un análisis sobre la actual situación de la institución para conocer sus debilidades fortalezas, amenazas y oportunidades.
- Enunciación de la estrategia: se debe establecer cómo llegar a los objetivos trazados. Se comienza estableciendo los objetivos intermedios y a medida que se va avanzando, se amplía hasta llegar a la visión final de las metas con la salvedad que se lleve un control a través de los indicadores.

Otra definición y componentes de un plan estratégico:

Vicuña, S. (2012); según el autor,

“al hablar del plan estratégico de la institución, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección toma las disposiciones estratégicas empresariales que ha adaptado “hoy” en relación a lo que hará en los próximos tres años (horizonte más recomendado para el plan estratégico), para conseguir una institución más competitiva que le permita dar cumplimiento a las expectativas de sus diferentes grupos de intereses” (stakeholders).

25 Dess, G. y Lumpkin, G. (2003) “entienden por plan estratégico el conjunto de decisiones, análisis y acciones que una institución ejecuta para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo”.

Bonilla, B. (2003); “establece el plan estratégico de igual manera considerándolo como el proyecto que incluye una definición de la posición actual de una organización, la(s) estrategia(s) y la institución en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan lograr la posición deseada”.

37 Pedrós, M & Gutiérrez, M (2005); “un plan estratégico es un documento que condensa a nivel estratégico, organizativo y económico-financiero, el posicionamiento actual y futuro de la institución y cuya preparación nos obligará a plantearnos dudas en relación a nuestra institución, de nuestra forma de ejecutar las cosas y a marcarnos una estrategia en relación a nuestro posicionamiento actual y del deseado”.

Armijo, (2011) mencionó:

5 La Planificación Estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya

característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos.

En esta definición el planeamiento estratégico es más tomado como una herramienta que apoya la toma de decisiones de la alta dirección, con la finalidad de adecuarse a los cambios futuros. Asimismo, la planeación estratégica consiste en establecer los objetivos claros y ser priorizados y cuáles serán sus acciones.

Armijo, (2011) comento:

El PEI es una herramienta clave para tomar decisiones en las instituciones. A partir del diagnóstico de la actual situación y del análisis de brechas, el PEI indica cuales qué acciones se tomarán para lograr las metas, las cuales pueden estar referido al largo o mediano plazo. Definir los Objetivos Estratégicos, tanto como las metas y los indicadores, permiten tener un marco para la creación del POI que es básico para formular el proyecto de presupuesto. Antes al control de gestión se realiza el PEI, el que realiza una búsqueda de las metas para cumplir con el objetivo.

Muchnick, (1999) indicó:

El PEI está referido principalmente a la capacidad de observar y anticiparse a oportunidades y desafíos que se pasan, tanto de las condiciones internas como externas de una organización. Como ambas fuentes son dinámicas, este proceso es dinámico también. El proceso de planificación estratégica también se puede decir que es desarrollar de manera visionara el futuro de la institución. Al comienzo la visión debe contener 2 semblantes: describir lo que la institución debe ser en el futuro, en dos o tres años. Quiere decir mapear la misión, y la mejor gestión, los recursos que se necesitan, etc., y decidir la manera de lograr que la institución logre ese futuro a lograr.

Lerdon, (1999);

“de las actividades de la estratégica planificación es realizar el análisis entre 3 maneras de fuerzas, que también respondan preguntas diferentes: Las amenazas y oportunidades que enfrenta la institución y que provienen del exterior”: ¿Qué demandas nos planteará el entorno? ¿Qué obstáculos y dificultades pueden ralentizar nuestras respuestas? (p.91)

2.2.2. Ventajas del planeamiento estratégico

Se debe considerar que el PEI ofrece ciertas ventajas a la organización:

- Obligar a los líderes a ver el planeamiento desde una perspectiva, señalando los principales objetivos, de manera que las acciones diarias de los colaboradores los hagan llegar a las metas propuestas.
- Mantiene al mismo tiempo el enfoque en el presente y en el futuro.
- Reafirma los principios tomados de la misión, estrategias y la visión.
- Fomenta la comunicación interdisciplinaria y el planeamiento.
- Prioriza la asignación del destino de los recursos.
- Optimiza el desempeño de la institución, orientando de manera efectiva su rumbo haciendo fácil la acción innovadora de liderazgo y dirección.
- Realiza una eficiente gestión, liberando al recurso humano y material, lo que va redundando en una producción eficiente y por lo tanto en una mejor calidad de vida.
- Mejora los niveles de la producción orientados a una óptima rentabilidad.
- Al unificar esfuerzos y expectativas, mejora la dirección y coordinación organizacional.
- Mejora los procesos y ser tangibles los resultados en logros concordantes.

- Ayuda a la definición y creación valores institucionales como: compromiso, trabajo en equipo, desarrollo humano, compromiso, calidad, creatividad e innovación, liderazgo, comunicación, y varios más.

2.2.3. Etapas de un plan estratégico

Muchnick, (1999); “Dos aspectos importantes a tener en cuenta para desarrollar un proceso de PEI: enfocarlos en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una institución y diseñar un proceso realista de planificación”.

Muchnick, (2000); “los fundamentales elementos que se consideran en un proceso de PEI son los objetivos, visión, misión, el plan de acción y los elementos de diagnóstico (FODA)”.

Armijo, (2011);

“¿Qué hacemos, para quiénes? ¿Quiénes somos? La misión es la razón de existir de la institución. Indica los servicios y bienes que da, sus principales actividades que la distinguen y que la hacen entre otras, diferente”.

Muchnick, (2000); manifestó:

La misión es saber tanto de definición o identificación de esta, como de revisar y en ocasiones actualizarse. El ejercicio de ocuparse con la Misión es determinado al área de medidas directivas, en los niveles de responsabilidad alta en la institucional, dado que engloba los resultados y productos con los que la institución debe atender a sus clientes.

En tal sentido, antes de iniciar algún ejercicio alrededor de la misión organizacional es clave que sus autoridades máximas estén involucradas, liderando los compromisos que surjan. Si no se cuenta con este liderazgo, la experiencia dice que es mejor no continuar, dado que es un valioso tiempo y la misión requiere validación.

La visión es ¿Cómo queremos ser reconocidos? La visión es el deseado futuro de la institución. Cómo desea ser reconocida, representando esos valores los que serán cimientos y fundamentará sus acciones públicas.

Así se establecen los desafíos que la institución se plantea para cumplir la misión. Partiendo de la visión se deben formar los proyectos asociados y las estrategias que permitan lograr la misión establecida.

Lerdon, (1999);

“la visión es una expresión de lo que los socios aspiran del tipo de organización que pretenden: sensibilizar en términos de propósito a la institución, liderazgo competitivo y en los negocios; detallar el conceptual marco que regula las diplomacias entre su entorno e institución; e indicar las metas de cometido de la institución”.

Armijo, (2011); “las metas de la institución. ¿A dónde quieres ir? ¿Qué esperas conseguir? Los estratégicos objetivos son los resultados que la institución, espera realizar en un tiempo de más del año, para cumplir con su meta de manera eficaz y eficiente”.

Muchnick, (1999);

Los estratégicos objetivos son la manera de expresar de las metas que la institución desea llegar en un tiempo establecido, y tienen que ser coherentes en el análisis interno, externo y la misión. Estos nacen como respuesta al cuestionamiento: ¿Qué debemos lograr en el largo o corto o mediano plazo, para que la institución tenga un accionar en coherencia con su misión?

Los objetivos tienen que ser importantes con la misión del servicio, porque su impacto hacia el interior o exterior de la institución, debe ser posteriormente mostrado en resultados, que pueda ser medible. Estos deben ser traducidos en actividades asignadas a equipos o personas y realizables, con lo disponible.

De otro lado, de lograrse un listado bueno de las fortalezas y debilidades, sumado a las amenazas y oportunidades del entorno, su estudio puede entregar un panorama apropiado en el cual se determinan los estratégicos objetivos, utilizando el conocido FODA.

Figura 1

Matriz Foda

CUADRO 1 Matriz de Análisis FODA.		
	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Potencialidades	Riesgos
Debilidades	Desafíos	Limitaciones

Fuente: (Muchnick, 1999)

2.2.4. Análisis de los aspectos internos y externos a la Entidad.

Armijo, (2011);

Es importante que planificación estratégica provea de una metodología para establecer los Objetivos Estratégicos está vinculado con el análisis clásico del ambiente interno y externo del ámbito, o llamado FODA. Este es en una exploración de las brechas organizacionales que tienen que ser abordadas por la institución para el cumplimiento de las metas. Pueden ser producto de debilidades institucionales, o bien de brechas eventuales que saldrán para confrontar nuevos retos.

El FODA realiza un diagnóstico dinámico de la institución. Lo que hay que considerar es que antes de lograr un tipo de resultado, es importante explorar si la institución estará en condiciones de tomar el reto. Partiendo de que los Objetivos Estratégicos son la

declaración de los logros que se necesitan lograr como institución para lograr la misión, se está enfrentando al requerimiento de abordar ciertas limitantes organizacionales, financieras, o bien a cómo tomar ciertas condiciones favorables a la institución para mejorar el cumplimiento de las metas.

Las restricciones pueden provenir desde un ambiente interno conocido también como debilidades, o bien desde el exterior, que también se conocen mejor como amenazas. Las condiciones favorables, también pueden provenir desde un ámbito interno, que se les ha denominado “fortalezas”, o del ambiente externo o llamado también “oportunidades”. Referencia electrónica en la bibliografía.

2.2.5. Lineamientos de política institucional

Según la aplicación que se le da en el Plan Bicentenario (2011); un lineamiento camino o tendencia hacia una dirección específica. Un gobernante puede tomar una dirección y decir que hace honor a su *lineamiento político*, esto quiere decir que se encuentra enmarcado y respeta su ideología o también su partido político.

También se puede entender como un conjunto de disposiciones que un líder otorga sus seguidores. En tal sentido, también puede tomarse como una declaración de principios.

De otro lado, un lineamiento político es un plan de acción que rige a cualquier institución. Por lo que no está mal decir también que se trata de un conjunto de normas y medidas que se deben respetar dentro de una organización.

2.2.6. Toma de decisiones

Víctor, J. (2012); en su libro “Herramientas para la Gestión y la Toma de Decisiones”; señaló:

Es una actividad muy cotidiana y antigua que casi nos ponemos a reflexionar. Cuando hay que tomar una decisión sobre situaciones desconocidas e inciertas, la mayoría de veces se hacen al azar y

“que la suerte nos ampare”. Nos resulta muy familiar esa actitud. En estos tiempos modernos el estudio y el dominio del riesgo nos distinguen del resto de los millares de años de historia de la humanidad. Su cronología está vinculada estrechamente con la Teoría de las Probabilidades y en relación a la última, ciertos autores la fijan en el momento en que un francés noble desafió a Blaise Pascal a solucionar un conocido inconveniente llamado “Enigma de Paccioli”; en el año 1654. Antes de esta época, la respuesta a situaciones inciertas se realizaba con la ayuda de oráculos y adivinos (Bernstein, 1997).

La posterior evolución de esta ciencia, con “Teoría de los Grandes Números” de Jacob Bernoulli, el “Teorema de Bayes”, los enunciados de Daniel Bernoulli, la estructura de la distribución normal expuesta por De Moivre (la que sabemos cómo la distribución de Gauss, aunque éste sólo desarrolló la ecuación de la curva que hoy lleva su nombre) y sobre la regresión de la media los trabajos de Galton, son los inicios de la moderna teoría de las decisiones y del planeamiento científico. Es complicada la formulación objetiva de un inconveniente de toma de decisiones por las inherentes imprecisiones e incertidumbres, que crean un difuso ambiente para el que toma las decisiones. La incertidumbre y el riesgo a veces están presentes en los actos de toma de decisiones, desde sembrar algodón hasta en la elaboración de campañas publicitarias para vender prendas confeccionadas con su fibra, desde asignar de recursos económicos, hasta elaborar programas de prevención de una política de salud pública; (Ventsel, 1983). Algunas personas perciben que incertidumbre y riesgo es lo mismo. Pero no, son diferentes. Si algún fenómeno futuro nos es desconocido totalmente estamos ante una realidad de incertidumbre. Sin embargo, si sabemos “algo” de él, como la frecuencia con que la que se genera el mismo, existe la posibilidad evaluarlo y cuantificarlo.

a) Alcance de aplicación

Es el espacio virtual donde se aplican los lineamientos de política, también se le puede llamar alcances, que indica en qué áreas se estaría aplicando las políticas o normativas. Contraloría General de la República.

b) Objetivos y acciones estratégicos

Los Objetivos Estratégicos Institucionales establecen los efectos que la institución espera obtener en las condiciones de vida de los colaboradores a la que atiende y en sus situaciones internas en acatamiento de sus actividades sustantivas o sus funciones de gestión interna establecidas por la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo. En el marco de su ordenanza, una institución puede programar varios de estos Objetivos Estratégicos Institucionales. Las Acciones Estratégicas Institucionales son empujes que ayudan a instalar la establecida estrategia por los OEI, las cuales se tangibilizan en productos que la institución da a sus colaboradores, teniendo en consideración sus funciones y competencias. La naturaleza de estas Acciones Estratégicas Institucionales depende del tipo de OEI al cual contribuyen. (Guía para el planeamiento institucional 2018 v02 – CEPLAN).

c) Actividades en las unidades orgánicas

Es cuando las unidades orgánicas (gerencias, subgerencias o departamentos) crean sus actividades y estas deben estar alineadas con las acciones estratégicas, que a su vez están enmarcadas en los objetivos estratégicos. Su definición sería: “acciones que desarrolla una institución de manera cotidiana, como parte de sus obligaciones, dentro de las cuales se detallan las tareas o funciones. Contraloría General de la República.

d) Plan Operativo Institucional

Es la acción que determina que las unidades orgánicas están ejecutando las actividades, las cuales están alineadas a las Acciones Estratégicas, las que a su vez están enmarcadas en los Objetivos Estratégicos. Mediante el POI se determinar también el

grado de cumplimiento, por el cual las unidades orgánicas son evaluadas. Contraloría General de la República.

2.2.7. Políticas de estado

1. Estado de derecho y democracia
2. Justicia social y equidad
3. País competitivo
4. Estado transparente, descentralizado y eficiente.

La misión de la institución debe estar alineada con las políticas de estado.

Las acciones y objetivos estratégicos deben estar articulados a las políticas de estado, así como todas las instituciones del país. Contraloría General de la República.

a) Realidad nacional

Quincho, R. (s.f.); en su libro “Análisis crítico del desarrollo mundial e interculturalidad”, indicó:

Es lo que es, todo lo que objetivamente existe y percibimos. La Realidad Nacional es esa misma realidad, pero referida y limitada a una determinada nación, incluyendo lo social, político, físico-natural, espiritual y cultural, y dentro de eso, el estado como la organizativa forma de la nación. La Realidad Nacional tiene múltiples formas de ser definida y con contenidos variados, según los puntos de vista técnicos que se usen. En base a las consideraciones expuestas en esta investigación, es posible definirla de la siguiente manera: Es la totalidad de hechos, medios, objetos, recursos, fenómenos, capacidades, conocimientos, condiciones o situaciones multirelacionadas, cambiantes y dinámicos, cuantitativos y cualitativos, potenciales y actuales que presenta el estado-nación en un momento determinado, como producto de su histórico desenvolvimiento. En suma, la Realidad Nacional es el campo donde se desarrollan y encuentran todos los medios hechos, actividades y fenómenos de la vida humana de una nación.

b) Acuerdo nacional

Políticas del gobierno aprobadas y elaboradas en el marco de un consenso y el diálogo, después de varias consultas y talleres nacionales, con la finalidad de establecer el camino para el desarrollo del país sostenible y confirmar su gobernabilidad democrática.

Este se suscribió en un acto solemne en el Palacio de Gobierno, el 22 de julio de 2002, con la entonces participación del Presidente de la República, Alejandro Toledo Manrique, el Presidente del Consejo de Ministros, Roberto Dañino, y los representantes de las instituciones políticas y de la sociedad civil integrantes del Acuerdo Nacional.

c) Plan Bicentenario 2021

El Plan Estratégico de Desarrollo Nacional llamado, Plan Bicentenario El Perú hacia el 2021, se aprueba mediante DS N° 054-2011-PCM.

El Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021 recoge 2 años de trabajo en los cuales se ha analizado y revisado una amplia data, y realizado varias reuniones con especialistas, dirigentes políticos, representantes de la sociedad civil y autoridades.

Los razonamientos utilizados se enmarcan en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, en las Políticas de Estado del Acuerdo Nacional y en el desarrollo concebido como libertad.

El referente número tres es el Acuerdo Nacional y las 31 Políticas de Estado que las fuerzas sociales y políticas suscribieron en el 2002. Este foro es uno de los más trascendentales logros del proceso de recuperación de la democracia. Los partidos políticos, los grupos religiosos, gremios laborales y patronales fueron convocados para establecer políticas que consoliden el proceso de democratización. La quinta política, propuso la creación del CEPLAN, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, y el SINAPLAN Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico, con la finalidad de hacer que las propuestas tengan un seguimiento.

En el 2021 fue elegido, el bicentenario de la Independencia, un temporal horizonte del primer Plan Estratégico de Desarrollo Nacional. El propicio momento de un pensamiento sobre la realidad que estamos viviendo. El aniversario se conmemora a partir del año 2010 homenajeando a los patriotas cuya soberanía popular proclamaron para oponerse a la invasión napoleónica y que en América dieron los primeros gritos bienhechores. Fuimos el continente con mayor número de repúblicas en el mundo, en su momento. Infundidos en la Constitución de Cádiz, entramos en la modernidad adquiriendo una forma más avanzada de gobierno conocida hasta esos momentos. La res publica romana, tomada al fresco por la Ilustración y las magnas revoluciones liberales, determinó el derrotero de una nueva meta continental. Agustín Haya de la Torre - Presidente del Consejo Directivo del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.

d) Desarrollo regional e infraestructura

Bassols, A. (1976); indicó que “el desarrollo regional es un proceso de cambio social (proceso cambio sostenido) que tiene como objetivo último el avance de la Región y de cada persona que vive en ella, tomar la mejor disposición e implementación del desarrollo en las generaciones presentes sin afectar la capacidad de inversión social y económica, en los futuros activos ambientales”.

Boisier, S. (1991); en su libro “Política económica, organización social y desarrollo regional” lo establece así:

El desarrollo regional trata de un proceso de cambio estructural localizado (en un ámbito territorial llamado "región") que se relaciona a un constante proceso de progreso de la propia región, de la comunidad o sociedad que vive en ella y de cada persona miembro de esa comunidad y habitante de tal territorio. En lo que se refiere a la parte de infraestructura está relacionado a las oficinas de la institución del estado, tanto como la propiedad y

buen estado de las mismas, que proporcione óptimas condiciones para el mejor desarrollo de las actividades de las unidades orgánicas.

e) Estado y gobernabilidad

Plan Bicentenario (2011)

El eficiente funcionamiento del aparato estatal trae consigo dinámicas sinergias y relaciones con la colectividad que nacen de una política decisión que articulen con las demandas sociales en una conjunta construcción, lo que quiere decir que todos los ciudadanos cambien de actitudes. Para esto se necesita implementar estrategias que puedan democratizar al Estado, de tal forma que la participación ciudadana en el futuro, la transparencia, la eficiencia, la evaluación, la rendición de cuentas y la retroalimentación en las políticas del estado se conviertan en prácticas mejoradas y cotidianas, y el pueblo practique su activa ciudadanía para defender sus deberes y derechos, y desarrollen sus capacidades para la supervisión, vigilancia y peticiones hacia sus líderes. En período de los 90, el gobierno peruano se comprimió en algunos aspectos y prosperó en otros. En grupo, el gobierno fue cambiado indirectamente por las políticas de ajuste estructural, una de los objetivos fue comprimir el alcance y tamaño de la intervención pública. Esto generó que el estado se debilite, con una economía fiscal más o menos reducida comparándolo con otros países de la misma naturaleza. En ese sentido, se realizaron innovaciones importantes como que las empresas públicas se privaticen, organismos reguladores fueron creados, los presupuestos funcionales programáticos, esto se tradujo en la creación del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP). Sin embargo, el estado se debilitó al eliminarse entidades de nivel estratégico como el Instituto Nacional de Administración Pública y el Instituto Nacional de Planificación. El proceso de descentralización mediante la regionalización se impulsó a partir del 2001, esto con un detalle mayor se desarrolla en el Estratégico Eje 5.

El decrecimiento del aparato estatal se expresó disminuyendo en la cantidad de colaboradores del estado, que son el 8% de la PEA ocupada en el 2006, cuando antes eran el 15% de la PEA que ocupó en 1990.

El cuadro siguiente detalla que una gran colectividad de colaboradores del estado es del régimen del Decreto Legislativo 276, el cual comúnmente da pagos más bajos y montos menores en mercedes como indemnizaciones y gratificaciones por lapso de servicios (CTS) y sin depósitos individuales, en manera diferente a lo que se otorga en el privado. La planilla en el sector público fue de solamente el 5% del PBI, en el año fiscal del 2006.

Figura 2

**Personal en las entidades del sector público y costo en el Perú
Ejercicio 2006**

Concepto	Nombrados		Contratados		Personales		Total general	
	Nº personas	Costo miles S/.	Nº personas	Costo miles S/.	Nº personas	Costo miles S/.	Nº personas	Total miles S/.
D. L. 276	204 477	4 389 403	44 733	665 932	2565	42 005	251 775	5 097 341
D. L. 728	6166	127 522	32 674	1 044 165	866	14 925	39 706	1 186 612
Proyectos de inversión	4	253	34 341	140 098	1 944	28 131	36 289	168 483
Otros	370 204	6 906 957	46 310	623 595	74 462	1 055 063	490 976	8 585 617
Total	580 851	11 424 136	158 058	2 473 791	79 837	1 140 125	818 746	15 038 054

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas. La información corresponde a los gastos de personal de las entidades del gobierno nacional y los gobiernos regionales y locales, de las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional presentados por las entidades al cierre del ejercicio.

2.2.8. Clima Laboral

Cuando el Clima Laboral despertó el provecho en los académicos, se ha citado de muchas formas, de las cuales destacamos: Clima organizacional, atmósfera y Ambiente. En las décadas últimas se hacen esfuerzos para revelar la noción.

Hay más de una definición, que no excluyen entre ellas y son:

1. El ambiente organizacional puede ser considerado un sinónimo de clima. Bajo este concepto se habla de las instalaciones o infraestructuras físicas en el sitio donde se trabaja, así como en

sus dimensiones, la estructura y sus políticas que repercuten directa o indirectamente en la persona.

2. Otra vista vinculada al ambiente organizacional con los valores y necesidades de las personas, sus actitudes y aptitudes, y sus motivaciones, más que con la misma institución.
3. Al final, el concepto que más se utiliza se relaciona con las muchas dimensiones del clima organizacional, tomando la influencia en total de la personalidad y el medio de la persona en la determinación de su forma de ser. (Brunet, 1992).

Gonçalves, (1997); “El clima laboral es un filtro o un fenómeno que media entre las tendencias motivacionales y los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), que se convierten en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la institución en cuanto a satisfacción, productividad, ausentismo, rotación, etc. En ese sentido, valorando el Clima Organizacional se mide la manera como se percibe la institución”

Gonçalves, (1997); “El clima laboral es el medio físico y humano, es el número de conjuntos, atributos, cualidades, o propiedades más o menos permanentes de un ambiente de un concreto trabajo. Está relacionado con la forma de ser de los colaboradores, con su manera de relacionarse y trabajar, con su interacción con la institución, con el liderazgo del directivo, con los equipos que se utilizan y con la propia actividad de todos”.

A partir de estos conceptos se puede relacionar que el concepto de percepción adquiere una relevante importancia, ya que (Brow, 1990). “el clima laboral está definido por las percepciones que los colaboradores tienen sobre los atributos de la institución, es decir cuál es la opinión que los directivos y colaboradores se forman de la institución a la que forman parte”.

Robbins, (1999); la percepción puede definirse como un “proceso por el cual las personas interpretan y organizan sus impresiones sensoriales con la finalidad de dar un significado a su ambiente. La manera en que organizamos, seleccionamos e interpretamos la entrada sensorial para llegar a comprender nuestro ambiente”.

20

Davis, K. y Newstrom, J. (1999); el conocimiento está definido por la historia de la persona, de sus proyectos personales, de sus anhelos y de una serie de ideas preconcebidas sobre él. Estos preconceptos reaccionan ante diversas variables que se relacionan con la cotidiana labor: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto de los colaboradores, la flexibilidad / rigidez, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. La subjetividad de las percepciones del colaborador y la suma de objetivas de valores existentes en la institución, establecen sus contestaciones cuando es consultado por aspectos de su labor. “Así, lo que uno percibe puede ser diferente esencialmente de la objetiva realidad, aunque no necesariamente. Esto también está influido por nuestras actitudes, siendo que éstas forman una disposición mental que afecta la manera de percibir las cosas, en nuestra forma de percibir las cosas.”

27

Davis, K. y Newstrom, J. (1999); las actitudes “son los supuestos y sentimientos y que decretan en gran medida la percepción de los colaboradores respecto de su ambiente, su compromiso con las acciones pronosticadas y, en última instancia, su proceder”.

Es un significado que detalla las muchas maneras en que las personas responden a su entorno. Es subjetiva las actitudes y percepción convienen la manera de percibirlo, por lo que hay que asaltar el inicio de la contrariedad primero detectando las actitudes de los colaboradores de cara a la institución, y después, mostrar el nivel de laboral satisfacción de la persona y efecto en el clima laboral. Son muy importantes las actitudes de los colaboradores en las empresas. Cuando estas son malas, se crea tanto un presagio de problemáticas a consecuencia como una causa que contribuye a nuevas problemáticas en la institución. Actitudes de negación pueden implicar en paralizaciones, ausentismo, rotación de los colaboradores y lentitud. También pueden dar lugar a problemas, rendimiento bajo, productos y servicios de mala calidad, problemas de disciplina, y otros. Los costos institucionales que se relacionan con actitudes malas de los

colaboradores puedan disminuir la competencia de una institución. Al contrario, las actitudes buenas, se desean para los líderes ya que aumenta la producción y el agrado de los colaboradores. A pesar de que la cualidad de un colaborador sea positiva de cara a su institución, las políticas que la institución ofrece no sean adecuadas ni justas para él, lo que con lleva un plazo largo a la generación de problemas. “Una administración conductual buena constantemente orientada a instaurar un favorable clima laboral y un ambiente de confianza y apoyo en la institución ayudará a la generación de favorables actitudes”. El clima organizacional será un obstáculo o un lazo para el ejercicio óptimo de la institución, será para quienes lo integran un factor de influencia y distinción en el proceder. La cultura organizacional influye y se deja influenciar por la calidad del clima laboral. Usualmente el conocimiento de Clima, se mezcla con la de la Cultura Organizacional, pero se diferencian en que su permanencia en el tiempo sea menor, ósea, es variable y nace de manera natural e inevitable en la institución, aunque comparta una connotación de evolución y continuidad en el tiempo. Se habla, por tanto, de un clima que no es constante dentro de la institución, al revés, la cultura es estable y ha sido declarada por los miembros de la misma. La conexión entre clima y cultura se basa específicamente en que la misión, valores y políticas, que se manejen dentro de la institución; la cultura, influirá de manera directa en la percepción y comportamiento que tendrán los colaboradores de su entorno laboral.

Se debe resaltar que no se puede hablar de un único clima, sino de la existencia de sub climas que existen al mismo tiempo. De esta manera, un área dentro de una institución tendría un excelente clima, y por otro lado, en una diferente área el ambiente de la institución será malo.

El clima laboral diferenciaría a las instituciones de éxito de las que lo son. Por otro lado, un buen clima va dirigido hacia las

metas globales, un clima malo puede destruir el entorno laboral creando situaciones de rendimiento bajo. Un clima institucional estable y favorable disminuiría los costos que causarían el ausentismo, la rotación, insatisfacción en el trabajo, impidiendo reinvertir capital en la contratación nueva de profesionales, o expendios generados porque no hay colaboradores en críticos situaciones.

Los resultados que conseguirían un entorno de trabajo discrepante, aparte de crear momentos de problema y de reducción del nivel de satisfacción, encontramos, el no estar en la oficina y ser impuntuales, que es una manera de no ir a la oficina, pero por un breve momento, que los trabajadores retroceden activo físicamente de involucrase institución” Newstrom, J. y Davis, K. (1999).

Probable es que los disgustados colaboradores no vayan a trabajar y no lleguen puntuales, a aquellos que se creen bien con su área de labor. La disminución del clima laboral acarrea al colaborador a sentirse menos entusiasmado por su labor, lo cual, se ve no solo en mayor incidencia de faltas sino en el desgano la indiferencia, la lentitud, y por lo tanto en menos producción. Bueno, el personal se ausenta de manera psicológica de sus trabajos; prevalece la actitud de cumplimiento solamente con lo exiguo que se requiere. La producción -una institución produce si logra sus logros y si lo logra convirtiendo los materiales en productos al más bajo costo, en otras palabras, siendo eficiente y eficaz - Robbins, S. (1999).

Lleva a la complacencia, más que, al contrario, en otras palabras, que a más producción hay más chance de lograr más complacencia con la labor. Si haces una buena labor, se percibe interiormente mejor por eso. Siendo, el caso de que la institución premie la producción, su mayor obtención aumentará el que te reconozcan verbalmente, el horizonte de pago y las chances de una promoción, aumentando, el grado de complacencia en la vacante. Una más de los resultados de laborar en un clima laboral no favorable, es cambio de personal, que quiere decir la salida voluntaria o involuntaria de un colaborador de la institución, no como el cambio repetido de un colaborador entre tareas. Un grado alto de cambio de áreas en una institución quiere decir un aumento en los costos de alistamiento,

capacitación y selección. Sin embargo, variables como las situaciones del mercado laboral que existen hoy, las esperanzas sobre ocasiones alternas de labor y la estabilidad en la institución, son sustanciales limitantes para decidir de manera real salir de la actual labor.

Lazarus, (1986); mencionaremos, por último, al estrés en el trabajo, como las secuelas actuales y ocultas de laborar en instituciones que demandan a los colaboradores que se acomoden a situaciones más peculiares. Estas situaciones crean, mientras que el tiempo pasa, mayor estrés en los colaboradores lo que conlleva poco a poco daños a la salud. “El estrés es el efecto de la relación entre el entorno y el individuo, analizado por aquel como una amenaza, que excede sus recursos y pone en riesgo su salud”. Ósea, que se genera un conflicto entre los recursos de la persona las demandas del ambiente para enfrentarlas. El saber del Clima Organizacional otorga retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos institucionales, proporcionando cambios planificados, tanto en las conductas de los colaboradores y su satisfacción como en la estructura institucional.

2.2.9. Cultura Organizacional

Robbins (1996) establece: La cultura organizacional es un sistema de conceptos compartidos entre los colaboradores de una institución y que distingue entre estos conceptos. (p.681)

Sumado a los mencionado anteriormente se suma que la cultura no es una variable tangible ni que se pueda ver de manera fácil, pero es muy importante que los miembros de una institución sepan y comprendan el ambiente laboral al que pertenecen, con el fin de lograr las metas, los objetivos, la visión y misión y de la institución.

2.2.10 Elementos de la Cultura Organizacional

Se encuentran varias variables entre los que hay: los valores, los ritos, costumbres, héroes, historias y otros.

- **Los valores:** Son convicciones fundamentales de que un modo de conducta o estado final de existencia es preferiblemente

desde el punto de vista social o personal a otro modo contrario o estado de existencia.

- **Costumbres:** Se define como el hábito o el conjunto de usos que posee un país o un individuo, la cual permite diferenciarlo de los demás.
- **Ritos:** Son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas más relevantes y que indican quienes son las personas imprescindibles y las prescindibles.
- **Historias:** Son aquellos cuentos o anécdotas famosas, que circulan en la mayoría de las empresas, el cual narra hechos referentes a los fundadores, a las decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa y por supuesto a la alta gerencia. Su función principal es plasmar el pasado en el presente. (Robbins S. 1996. p. 625).
- **Héroes:** son personas que simbolizan los valores, mantienen, transmiten y hacen que perdure una cultura. (La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al centro clínico quirúrgico Divino Niño Rivas M. y Samra A. (2006)

2.2.11. Modelo de cultura

El modelo de cultura organizacional recomendado para esta investigación es el desarrollado por Roger Harrison (Harvard Business Review). Asimismo, usamos los siguientes perfiles de organizaciones:

- Organización orientada a las personas, cuyo objetivo es el desarrollo y satisfacción de los mismos.
- Organización orientada a resultados, cuyo objetivo es la eficacia y optimización de los recursos.

Indicadores

a) Relaciones interpersonales

Ioana, Iturbe & Osorio (2011); “Relaciones interpersonales. Se toman en cuenta las relaciones con el jefe, personas del mismo nivel (colegas) o subordinado dentro de la institución. Historias que dan énfasis en las particularidades de la interacción”.

b) Actividades en el último año

En lo que se refiere a la institución pública se desea mostrar que el número de actividades durante un período de tiempo tiene relación con el clima laboral presente en la mencionada institución pública.

c) Línea de carrera

Carranza (2018); “Se define en las prácticas de desarrollo de los trabajadores dentro de la institución. Asimismo, una de las más valoradas cualidades por los colaboradores al momento de aceptar una vacante. Por lo que, las organizaciones dan mucha atención al transcurso de reclutamiento, tomando un camino nuevo al instante de escoger a la persona”. ¿Hay una relación directa entre dejar que los trabajadores ejecuten una línea de carrera y la retención de talento humano?

En ese sentido, José Luis García Saavedra, docente y consultor en Talento Humano, indica que “Es directamente proporcional. Los colaboradores que saben que cuentan con una línea de carrera en la institución, no quieren irse. Tienen allí un futuro”.

De otro lado, Guido Bravo Monteverde, director de Consultoría en GBM & Asociados SAC y docente en Centrum Católica indica “hay una relación no hay duda. De no haber esta armonía, rápidamente buscarán otras oportunidades. Para el colaborador, sentirse bien es lo crucial y para la institución, que el colaborador se sienta uno con la institución y con lo que ellos realizan. La retención deberá ser el resultado al satisfacerse ambas partes.”

Retener el talento se ha convertido en la nueva meta de las organizaciones de hoy. Por lo tanto, Para una línea de carrera, ¿cuáles son los retos a realizar? Los colaboradores que deseen ascender ¿qué requisitos deben cumplir?

“La línea de carrera de los colaboradores que laboran en una institución está vinculado a la meta. Los colaboradores quizás tuvieron un difícil complicado pasado. O un complicado presente y atorado pero los colaboradores esperamos mucho del futuro y eso es la línea de carrera. La línea de carrera tiene retos de realizar muy grandes. Los trabajadores que deseen ascender saben que deben alinearse a todo aquello que la organización indique. Y para la organización, estar empleable es lo más importante.

2.2.12. Beneficios para empresa-colaborador

La utilidad de esta herramienta es sin duda muy útil en la gestión de personas. Al respecto, hay que remarcar, el aporte a la institución para tener una visión clara del modelo de sucesión (sobre todo en puestos gerenciales). Luego, permite crear, según las necesidades reales del negocio, planes de capacitación estructurados y de su talento para el mejor cumplimiento de los objetivos y de las estrategias. Y, finalmente, en la manera que se conozca la estructura y el orden que ofrecen a los colaboradores que laboran allí, ayudar a fortalecer la cara de la organización en el medio laboral.

Crecimiento profesional

Las organizaciones deben proyecten sus necesidades futuras a nivel del talento para que los trabajadores tengan una dirección clara de su crecimiento profesional. Los colaboradores y esto es muy importante, particular y depende de cada organización; deben encontrar necesario para lograr una línea de carrera en la organización, ósea lo que se puede hacer o no.

Plan y diseño de la línea de carrera

Es de gran interés para los trabajadores, saber el plan de carrera que hay en la institución, y las potencialidades y posibilidades que tienen para llegar a él y en cuanto tiempo.

Es vital que del área del Talento Humano definan las descripciones de cargos adecuadas y bien comunicadas, sugiere el especialista en talento humano. “La comunicación es muy

importante en el logro de la línea de carrera. Los colaboradores deben saber cuándo, cómo, y por qué pueden ascender en la línea de carrera. Las reglas de juego deben ser comunicadas y ser muy claras y para todos los colaboradores”.

Perspectivas

Aquí en Perú, las organizaciones han aumentado por decidirse por la línea de carrera. Así lo dice García Saavedra “el colaborador peruano es perseverante, pretendiente, tiene ganas de mejorar, crecer y obliga a las instituciones a efectuar y desenvolver líneas de carrera. Las organizaciones asumen este tema y lo quieren hacer realidad”.

En ese sentido, los puestos importantes que son más factibles de dedicar la línea de carrera son en los que cuando debe haber un sucesor es imperioso. Ante una emergencia o eventualidad la ausencia de sucesores en una organización será muy costoso.

No hay cuestionamiento, la línea de carrera será cada vez más importante, y más en un lugar donde cada vez es más complicado agradar a profesionales externos a la institución; ya que se trata de un objeto de crecimiento y desarrollo de los colaboradores y también una herramienta de planeamiento de la capacidad operativa que necesita toda institución.

Infraestructura adecuada

Alemán, F. (2016); “toda institución, necesita muchas condiciones y de apropiada estructura física, una localización geográfica, para hacer viable los servicios de salud a la población de una manera práctica, que les permita satisfacer las expectativas de los usuarios externos e internos. De igual manera, las condiciones ambientales psicosociales y físicas, así como la cantidad y calidad de los recursos que se dan para el cumplimiento de las tareas asignadas, deben ser adecuadas con la naturaleza misma de la labor. En este apartado retomamos la teoría de Herzberg, para dar valor a las áreas del ambiente físico

y su relación, la cual indica que las variables higiénicas se encuentran en el contexto que envuelve a las personas y enmarcan las condiciones dentro de las cuales ellas desempeñan su labor, éstas son dadas por la institución, y se encuentran fuera de control de las personas.

26

Según Locke (1976), las condiciones físicas de los materiales y trabajo deben ser relacionadas con las necesidades del ser humano y beneficiar las expectativas de labor de cada persona (citado por Bergeron, 1983).

Entre las principales variables higiénicas hay: el pago de haberes, tipo de jefatura, beneficios sociales, o supervisión que los colaboradores reciben de sus jefes, condiciones ambientales y físicas de trabajo, etc., cuando éstos son malos, producen una mala satisfacción, por el hecho de que se encuentran más afines con la satisfacción, Herzberg los denomina factores no satisfactores.

Capacitación especializada

Cantu (2006); “Está referenciado a una acción planeada que se basa en reales necesidades de una organización o institución y dirigida a una modificación en las habilidades, actitudes del trabajador y conocimientos”.

En lo que se refiere a capacitación especializada, significa capacitarse en alguna materia o tema en particular, con la finalidad de tener conocimientos más profundos y detallados.

2.2.13. Práctica de Valores

Según el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, los valores forman una fuente importante de motivación, mientras que nuestros valores se vean correspondidos o satisfechos sentimos armonía, satisfacción o sintonía, influyendo esto de manera fuerte en las metas que nos fijamos, las variables que elegimos, la manera en que le damos significado a la percepción de una realidad y la clase de estrategias que usamos para tomar una realidad, así como las acciones que hacemos frente a ella. Así, los valores de la organización son las pautas directrices y referentes de la

actuación de los servidores de una institución, que motivan su desempeño para dar cumplimiento a la visión y misión organizacional.

¿Qué son los valores?

Imaginemos que vas a alquilar un departamento, has hecho varias visitas y finalmente uno te gusta mucho, te das cuenta que está en una zona muy buena, que tiene distribución buena, el vecindario es muy bueno y te agrada. Ya estás por firmar el contrato, de repente un día antes te da cuenta de que en la esquina de la cuadra robaron un departamento en la noche anterior y que ya ha pasado otras veces y que ocurren robos desde hace tres meses por esa calle; entonces cambias de opinión y buscas otro lugar.

¿Qué pasó? ¿Porque ese cambio de decisión? Es evidente que hubo razones muy importantes que lograron que la decisión de compra cambiara, esas razones importantes están conformadas por lo que realmente tiene más importancia para la persona que tomó la decisión, y que en ese caso estaba conformado por el valor de la seguridad. Y así, se puede ver que los valores son directrices, referentes, pautas, que conforman la base de la motivación para tomar decisiones y llevar el comportamiento hacia el fruto de la realización social y personal. Una persona que se siente determinada por el valor estabilidad, buscará metas distintas en su vida profesional o personal, a los de otra persona cuyo valor sea flexibilidad.

¿Qué son los valores institucionales?

Como en la vida personal los valores rigen las decisiones, en las instituciones públicas, organizaciones privadas los valores rigen la actuación de quienes conforman la institución. Por lo que motivan su accionar hacia el logro de la visión institucional y misión.

a) Reglamento Interno de Trabajo

Portal, A (2018); una organización es una interacción compleja entre sistemas organizacionales, personas y recursos materiales,

9

en donde, para el logro de los objetivos empresariales, se necesita que se exteriorice la autoridad que tiene todo empleador de controlar, fiscalizar y dirigir la prestación de los servicios de sus colaboradores.

El derecho del trabajo se da al empleador este poder de dirección que le permite organizar tanto al trabajo, como a la producción. En el ejercicio de este poder, el empleador puede impartir singulares órdenes a cada uno de los colaboradores; o en cambio, también puede proporcionar disposiciones y normas permanentes y general dirigidas a moderar las diplomacias de trabajo dentro de la organización, en pocas palabras, el Reglamento Interno de Trabajo (RIT).

Es obligatorio tener una RIT, según la legislación laboral peruana, para toda institución que tenga 100 colaboradores (Decreto Supremo No. 039-91-TR), pero esta no quiere decir que si tienen menos de 100 colaboradores no puedes contar con un RIT.

Para la regulación de las relaciones de trabajo dentro de la empresa, el RIT es de gran utilidad, porque le permite al empleador y a los colaboradores contar con un marco publicitado y sistematizado de reglas de consecuencia jurídica y estas reglas se cumplen, lo que significa un refuerzo importante de la potestad directiva de la institución.

En el sistema de fuentes del derecho, el RIT está en el tercer nivel del orden de normas y está por debajo del Convenio Colectivo de Trabajo, ya que es bilateral entre la institución y los colaboradores.

Se destaca que para el RIT sea una fuente válida de obligaciones, éste debe ser aprobada, conforme al artículo 4º del Decreto Supremo No. 039-91-TR, por la Autoridad Administrativa de Trabajo. Es de manera automática que las autoridades administrativas lo aprueban con la única presentación; pero el control de autenticidad del RIT es posterior: la nacional

legislación les otorga a los colaboradores el derecho a judicialmente objetar las reglas del RIT y considerarse dañinas a prácticas convencionales legales que estén en vigor al interior de la organización.

Un RIT regula semblantes como el ingreso de los colaboradores, su jornada laboral, cuánto dura, el control de asistencia, las reglas de conducta entre empleador y colaboradores, y qué medidas tomar en caso de discrepancias, entre otros casos (artículo 2° del Decreto Supremo No. 039-91-TR).

Al empleador también le permite aplicar una grave falta anunciada en el literal a) del artículo 25° Ley de Competitividad y Productividad Laboral (LPCL) estable “la no observación del RIT o del Reglamento de Seguridad e Higiene Industrial, expedidos o aprobados, según corresponde, por la autoridad, que revisa la importancia”, con lo que vemos que el no cumplimiento de una emitida norma de manera unilateral por el colaborador y autorizada por el área administrativa, puede tener como resultado la desvinculación del trabajador con la empleador.

Cabe mencionar que, para proceder con esta desvinculación, esta no observancia del RIT tiene que ser “grave”, quiere decir, no cualquier no cumplimiento es motivo de ser atribuido por la causal de despido, sino que éste no cumplimiento debe tener la magnitud y trascendencia para calificarse como importante y respaldar la desvinculación.

En ese sentido, aplicar la causa indicada en el párrafo del literal a) del artículo 25° de la LPCL demanda de la institución y sus actores una objetiva apreciación al no cumplimiento del RIT por parte del colaborador y si tiene la importancia para ser determinado como “importante”.

Se debe indicar que la relevancia del RIT como declaración del ejercicio de poder de dirección de la institución y como cumplimiento imperativo para todos los colaboradores ha sido

registrada por la interpretación nacional laboral, como se precisa en la sentencia dada por la Segunda Sala Laboral de Lima, por el Sindicato de colaboradores de la Electricidad de Callao y Lima contra EDELNOR, de fecha 12 de octubre de 1998 (Expediente 2711-98-INL(S)).

b) Procesos administrativos disciplinarios

Las Autoridades del Procedimiento Administrativo Disciplinario, mencionan en la directiva 002-2015-SERVIR/GPSC, son quienes dan el control del Procedimiento Administrativo Disciplinario, se llaman Órgano Instructor (quien está a cargo de toda la Etapa Instructiva), y como Órgano Sancionador (quien se encuentra a cargo de la totalidad de la fase Sancionadora), son aquellas quienes tiene calidad de atribuir una Sanción Administrativa Disciplinaria, por lo que son los Órganos quienes toman las decisiones de escalar las Sanciones. SERVIR, como máxima entidad de los Procedimientos Administrativos Disciplinarios, en caso de las destituciones y suspensiones, son las que reciben las Apelaciones por parte de los trabajadores o ex trabajadores de las instituciones del estado, esto rige ya que se trata de una Autoridad Autónoma quien sería la delegada de dar Justicia y Equidad. Que, muchas veces estas Apelaciones, no son correctamente dirigidas y arrastran en una inadmisibilidad por parte de los peculios, ya que la Única en calificar si son inadmisibles o admisibles son el mismo Tribunal de Servicio Civil.

c) Modificación de la misión y visión

Barraza, H (2019)

Misión

La misión es lo que la organización quiere lograr en una fase específica de tiempo. Si la meta es el Por qué realizas las cosas, la misión se trata del Qué cosas realizas. Una buena misión debe de detallar que es lo que hace la institución y que no. Tanto el

futuro como en el presente, debe de proporcionar un enfoque a la dirección y sus trabajadores. En conclusión, una buena misión de una institución debe:

- Circunscribir temporalidad.
- Detallar el negocio en el que se trabaja.
- Determinar el cliente.
- Métrica bajo la cual se determina el logro.

Visión

La visión de una empresa detalla sus designios, sus clientes, el mundo, y así misma. Ósea, determina cómo quisiera que el mundo sea en algunos años. Esto involucra una idea de que cambios necesitan ver en el mundo. Asimismo, como se imaginan que la vida de sus clientes es mejor. Finalmente, detallar que tipo de institución les gustaría ser, aunque esto tiene menos importancia en la visión.

d) Publicaciones y revistas

Son los medios por los cuales la institución hace pública sus logros y sus eventos, comunicando así el sentir, clima laboral y como son las relaciones interpersonales.

e) Aceptación de la población

Es el grado de conformidad que tienen las personas de un grupo social con referencia a sus instituciones. Estas se pueden medir a través de sondeos de opinión, focus group, encuestas anónimas etc.

2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Acciones estratégicas: “De acuerdo a las competencias y funciones de la institución, las acciones estratégicas institucionales son definidas, de manera tal que accedan concretar el fruto de los OEI, y las AEI establecidas por el territorio o sector se toman como referencia”. (CEPLAN 2019)

18

Acuerdo Nacional: “Conjunto de políticas de Estado elaboradas y aprobadas sobre la base del diálogo y del consenso, luego de un proceso de talleres y consultas a nivel nacional, con el fin de definir un rumbo para el desarrollo sostenible del país y afirmar su gobernabilidad democrática. Referencia electrónica en la bibliografía. Múltiples actores, ya que es un acuerdo entre instituciones privadas y estatales. Se firmó el 22.Jul.2002 con participación del entonces Presidente Alejandro Toledo, el Presidente del Consejo de Ministros, representantes de organizaciones políticas y sociedad civil integrantes del Acuerdo Nacional”.

Clima Organizacional: “Nombre otorgado por varios autores; basado en el ambiente generado por las emociones de los que forman parte de un grupo o institución, el cual está vinculado con la motivación de los colaboradores”. (Davis, 1999).

Entidad Fiscalizadora Superior: “Organización central para la fiscalización pública exterior”. (INTOSAI 2006).

17

Institución pública: “Toda sociedad, sumada a su cultura, se arma de diferentes elementos que conforman papeles importantes en su ejercicio. Las organizaciones públicas forman a varios de ellos. Éstas intervienen como mecanismos reguladores de acciones en el desarrollo social cotidiano de todo territorio, sea estado, municipio o nación. Las organizaciones públicas proporcionan propuestas y acciones concretas que buscan manifestar a los intereses compartidos por un grupo de personas partícipes de la misma sociedad. Con esta explicación, las organizaciones públicas son aquellos núcleos de normas jurídicas que regularizan las relaciones de igual naturaleza, encarnados en instituciones constitucionales y de contenido para todos, y cuya eficacia en su aplicación incurre en la metrópoli de un Estado”. (Cárdenas, 2016)

17

La cultura organizacional: “Influye y a su vez es influenciada por la calidad del clima laboral. Es más permanente en el tiempo, es decir, es cambiante y surge natural e inevitablemente dentro de la organización”. Davis, K. y Newstrom, J. (1999).

Línea de carrera: “La línea de carrera son una serie de pasos que establece las prácticas de desarrollo de los profesionales dentro de la institución. Al mismo tiempo, una de los caracteres más valoradas por los colaboradores al momento de aceptar una vacante”. (Carranza 2018).

Misión: Es lo que la organización desea lograr en un periodo específico de tiempo. (Barraza, 2019)

Objetivos estratégicos: “Se denomina objetivos estratégicos a los objetivos planteados por una organización para lograr determinadas metas y a largo plazo la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión”. (Contraloría General de la República 2018- 2021)

Plan Bicentenario: “Recoge dos años de trabajo durante los cuales se ha revisado y analizado amplia información, y llevado a cabo diversas reuniones con expertos, autoridades, dirigentes políticos y representantes de la sociedad civil. Bicentenario de la Independencia, como horizonte temporal de este primer Plan Estratégico de Desarrollo Nacional”. Referencia electrónica en la bibliografía.

Plan Operativo Institucional: “Documento oficial en el que los responsables de una organización o un fragmento del mismo enumeran los objetivos y las directrices que deben cumplir en el corto plazo”. (Contraloría General de la República 2018)

Plan Estratégico Institucional: “Escrito que resumen a nivel financiero, estratégico, organizativo y económico el actual y futuro posicionamiento de la institución”. (Pedrós & Gutiérrez mencionado por Marciniack 2013)

Políticas de estado: “Se entiende por política de estado, aquellas políticas que forman parte de las estrategias centrales de un país. Son políticas que no varían a pesar del color político-ideológico de cada gobierno”. (Hache 2009).

Reglamento Interno de Trabajo: “Se define como el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento”. (Portal, 2018).

Visión: “Describe a donde desea llegar, sus planes, el mundo, sus clientes y sí misma”. (Barraza, 2019).

2

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 HIPÓTESIS GENERAL

H0: No existe relación significativa entre el Plan Estratégico Institucional y el clima laboral en una Entidad Fiscalizadora Superior – Lima.

HG: Existe una relación significativa entre el Plan Estratégico Institucional y el clima laboral en una Entidad Fiscalizadora Superior – Lima.

3.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

HE₁ Existe una relación significativa entre el Plan Estratégico Institucional como lineamientos de política y el clima laboral en una Entidad Fiscalizadora Superior -Lima.

HE₂: Existe una relación significativa entre el Plan Estratégico Institucional como la articulación con las políticas de estado y el clima laboral en una Entidad Fiscalizadora Superior -Lima.

3.3. DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

Variable X: Plan Estratégico Institucional

El plan estratégico define ciertos objetivos puntuales y las formas que deben usarse para lograrlos en un tiempo determinado. Se define también como los pasos para constituir objetivos y elegir la manera más apropiada para lograr los mismos, previamente de iniciar la tarea. (Ackoff, 1981).

Asimismo, presento la siguiente clasificación de:

Lineamientos de política

- Toma de decisiones
- Alcance de aplicación
- Objetivos y acciones estratégicos alineados
- Alineación de las actividades en las unidades orgánicas
- Cumplimiento del Plan Operativo

Políticas de estado

- Realidad nacional
- Acuerdo nacional
- Plan Bicentenario 2021
- Desarrollo regional e infraestructura
- Estado y gobernabilidad

Variable Y: Clima Laboral

El clima se considera también como sinónimo de ambiente organizacional. Visto así, se incurre en las situaciones físicas del lugar de labor (infraestructuras), y la estructura, las dimensiones y las políticas de recursos humanos que afectan indirecta o directamente o en la persona. (Brunet, 1992).

Otra manera de verlo se relaciona con el clima organizacional con las necesidades y valores de las personas, aptitudes, actitudes y motivaciones, más que con los rasgos institucionales.

El concepto más usado se relaciona con la multidimensional naturaleza del clima, adjudicándose la influencia conjunta del medio y la personalidad de la persona en el valor de su forma de ser.

Asimismo, presento la siguiente clasificación de:

Cultura Organizacional

- Relaciones interpersonales
- Número de actividades en el último año
- Línea de carrera
- Infraestructura adecuada
- Capacitación especializada

Práctica de valores

- Reglamento Interno de Trabajo
- Procesos administrativos disciplinarios
- Modificación de la misión y visión
- Publicaciones y revistas
- Aceptación de la población

3.4. CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 1

Operacionalización de las variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM	ESCALA DE MEDICIÓN LIKERT
VARIABLE X:	Dimensión X1 Lineamientos de política	Indicadores: ○ Toma de decisiones ○ Alcance de aplicación ○ Objetivos y acciones estratégicos alineados ○ Actividades en las unidades orgánicas	1,2,3,4,5	• Totalmente de acuerdo • De acuerdo

2

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Enfoque Cuantitativo.

La investigación se decidió de esta manera, ya que:

Gómez (2006); nos indica que el enfoque cuantitativo usa el estudio de recolección de datos y estadístico para responder cuestiones de exploración y probar hipótesis previamente establecidas. Da su confianza en la medición numérica y el conteo para lograr respuestas en una población seleccionada. (p. 60).

4.1.1 Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación tendrá como propósito asumir una investigación básica, llamada también teórica, pura o dogmática, pues persigue formular y/o modificar algunas teorías existentes.

La investigación teórica o básica, es una investigación tipo orientada a la indagación de nuevos conocimientos sin una finalidad inmediata y práctica específica. Indaga

leyes científicas y principios, pudiendo constituir una teoría científica. Es también llamada investigación científica básica. (Sánchez y Reyes, 2015).

4.1.2 Nivel de investigación

El proyecto de investigación tendrá un nivel de capacidad descriptiva y correlacional y estará en el contexto de ser una investigación descriptiva.

A un nivel descriptivo se realiza esta investigación. “comprende la interpretación de la naturaleza actual, la descripción, el registro, y como se conciertan los fenómenos”. Tamayo (2012:52)

También es correlacional, ya que “el investigador puede analizar y estudiar, la relación de hechos reales y fenómenos. Determinando el nivel de relación que tienen las variables entre si y ser estudiadas” (Carrasco, 2013:73).

4.2 MÉTODOS Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

4.2.1 Métodos de investigación

Comprenderá la sucesión de procesos de forma deductiva que permitirán comprobar las hipótesis y/o explicaciones de relación entre las variables. En el desarrollo de la presente investigación se recurrió al método hipotético-deductivo, el procede de una verdad general hasta llegar al conocimiento de verdades particulares o específicas. Lo típico del método deductivo es la argumentación deductiva, que se compone de dos premisas, una universal y la otra particular, de donde se deduce una conclusión obtenida por la referencia de la premisa universal a la particular. El método hipotético-deductivo conduce a las investigaciones cuantitativas, lo que implica que, de una teoría general, se deriven ciertas hipótesis, las cuales posteriormente son probadas contra observaciones del fenómeno en la realidad. Flamenco Martínez (2005)

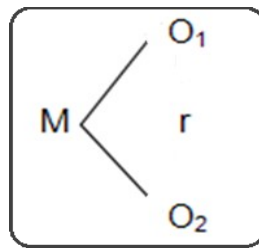
4.2.2 Diseño de la investigación

Esta investigación es de tipo no experimental y de corte transversal o transeccional, debido a que no ha sido manipulado, ni las variables de estudio han sido sometidas a pruebas.

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, (P. 2010), “no es experimental debido a que se ha realizado sin que las variables hayan sido manipuladas de manera deliberada y en la que solamente se han observado los fenómenos en su ambiente natural para que luego sean analizadas” (p.149)

De corte transversal o transeccional esto se usa con la finalidad de efectuar investigaciones de exploración de fenómenos y hechos de lo que es real, en un tiempo establecido (Carrasco, 2013, p.72).

La estructura exploración diseñada de exploración es
Forma de:



M = Muestra poblacional

O1 = Plan Estratégico Institucional

O2 = Clima Laboral

r = Relación de las concurrentes variables

4.3 POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

4.3.1 Población

Hernández, Fernández y Baptista, 2014:174, “Significa un conjunto de una serie de descripciones que concuerdan. Las poblaciones deben claramente ubicarse en relación a las características de su lugar, tiempo y contenido”.

La población objeto de esta indagación fue formada de colaboradores de la Entidad Fiscalizadora Superior de la Gerencia de Modernización y Planeamiento, Gerencia de capital humano que comprenden en total 184 colaboradores.

Tabla 2

Distribución de la población

Institución	Nivel	Población
Entidad Fiscalizadora Superior	Gerencia de Modernización y Planeamiento	6
	Subgerencia de Planeamiento, presupuesto y programación de inversiones	25
	Subgerencia de Seguimiento y evaluación del sistema nacional de control	25
	Subgerencia de Modernización	18
	(40%)	
	Gerencia de Capital humano	5
	Subgerencia de personal y compensaciones	34
	Subgerencia de Bienestar y relaciones laborales	23
	Subgerencia de Políticas y desarrollo humano	48
	(60%)	
	Total	184

Fuente: Subgerencia de Personal y Compensaciones – área de Legajo de la Contraloría General de la República.

4.3.2 Muestra

En esencia es un subgrupo de la población. Podemos decir un subconjunto de elementos que corresponden a la población o conjunto definido por sus características. Los pasos aquí no son mecánicos, ni en el marco de fórmula de probabilidad, sino obedece al procedimiento de toma de decisiones de un grupo o de una persona, y claro los ejemplares escogidos respetan otros razonamientos. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Muestreo probabilístico

Según Arias (2006, p. 83) el muestreo probabilístico es aquel donde se conoce la probabilidad de cada elemento para integrar la muestra. A su vez, define el muestreo no probabilístico como un procedimiento donde se desconoce la probabilidad que tienen los elementos de la población para integrar la muestra.

La muestra se determinó mediante procedimientos probabilísticos, se tomaron las encuestas y otras herramientas de toma de muestras.

Considerando que lo tomado es relevante, la siguiente formula fue aplicada, con finalidad para computarlo:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Donde,

D = Precisión (error máximo admisible en términos de proporción).

P = Probabilidad de éxito

N = Tamaño de la población

Q = Probabilidad de fracaso

Z = Nivel de confianza,

$$n = \frac{184 \times 1.962 \times 0.52}{0.052 \times (184 - 1) + 1.962 \times 0.52}$$

$$n = \frac{184 \times 3.8416 \times 0.25}{0.0025 \times (183) + 3.8416 \times 0.25}$$

$$n = \frac{176.7136}{0.4575 + 0.9604}$$

$$n = \frac{176.7136}{1.4179} = 124.63$$

n = 125

Distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 3

Distribución de la muestra

Institución	Nivel	Muestra
Entidad Fiscalizadora Superior	Gerencia de Modernización y Planeamiento (40%)	50
	Gerencia de Capital humano (60%)	75
	Total	125

La muestra probabilística estuvo compuesta por colaboradores de la Entidad Fiscalizadora Superior de la Gerencia de Modernización y Planeamiento, Gerencia de capital humano que comprenden en total 125 colaboradores.

4.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

4.4.1 Técnicas

Son las herramientas por las que se procede a acumular data necesitada de un fenómeno o medida en relación a las metas de exploración. Las herramientas son indirectas o directas (Sánchez y Reyes, 2015: 171).

Para ejecutar la recolección data objetiva e importante que contribuya al tópico de exploración, se usaron:

La observación, importante en la preparación de información de la realidad, se trata de conseguir data a través de la apreciación

intencionada, interpretativa, selectiva e mostrada de un fenómeno determinado o meta.

La Encuesta, se usa para obtener data, usualmente de un grupo de personas. La data es recolectada usando pasos estandarizados de tal manera que a cada persona se realizaron las mismas preguntas de más o menos la misma manera.

4.4.2 Instrumentos

Para ejecutar la recaudación de información que favorezca al tema de exploración se usará el instrumento:

El Cuestionario: tiene los aspectos del fenómeno que se toman en cuenta como esenciales; además permite separar ciertos problemas que principalmente son de interés; comprime la realidad a una cantidad esenciales datos y estrecha el objeto de investigación” (Tamayo y Tamayo 2015:190)

Tiene 20 preguntas distribuidas enmarcadas en las variables 1 y 2, respectivamente.

Las escalas y sus valores fueron los siguientes:

- Totalmente en desacuerdo (1)
- Desacuerdo (2)
- Ni acuerdo ni en desacuerdo (3)
- Desacuerdo (4)
- Totalmente de acuerdo (5)

Los cuadros de proceso de información para procesar y tabular las consecuencias de la encuesta a los agrupados del ejemplar.

4.4.3 Validez y confiabilidad

a) Validación a través de Juicio de expertos

Para la validación de las herramientas acerca de: “Plan Estratégico Institucional y el Clima Laboral en la Entidad Fiscalizadora Superior” con los siguientes pasos:

Validez Interna

El instrumento fue verificado y se construyó de la concepción técnica, desagregando la variable, ítems, dimensiones e indicadores. Así como, en base al objetivo de la investigación, se estableció un sistema de evaluación, alcanzando a calcular lo que establecía en esta exploración.

Validez de constructo

Se elaboró basado en la hipótesis de Hernández (2010). Se detalla que las herramientas: “Plan Estratégico Institucional y el Clima Laboral en la Entidad Fiscalizadora Superior” fueron hechos con base a una teoría, respondiendo a la meta de la exploración, esta se operacionaliza en ítems, dimensiones, indicadores y áreas.

Opinión de Expertos

Las herramientas “Plan Estratégico Institucional y el Clima Laboral en la Entidad Fiscalizadora Superior”, fueron presentados a un grupo de expertos, especialistas en Planeamiento, Diseño y Desarrollo de la Investigación, dando como puntaje promedio **83,33%** lo que es excelente para ser aplicado al grupo muestral.

Tabla 4

Validación juicio de expertos

EXPERTO	PORCENTAJE	VALORACION
Mg. Víctor Daniel Hajar Hernández	85%	17
Dr. Richard Mariano Cucho Puchuri	85%	17
Dra. Yda Rosa Cabrera Cueto	80%	16
Total	83.33%	16.66

Fuente: Juicio de Expertos

b) Prueba de confiabilidad de instrumentos

La presente investigación determina un razonamiento de confianza de la herramienta, por el coeficiente de Alfa Cronbach, desarrollado por J.L. Cronbach, que necesita una sola administración de la herramienta de medida y crea variables que van desde 1 y 0. Se usa en niveles de varios posibles variables y debido a esto es posible utilizarlo para establecer la confianza en los niveles cuyos ítems tiene como resultado, más de dos opciones. Su procedimiento establece niveles de precisiones y consistencias; el nivel de variables que establece la confianza se da de la siguiente manera:

Criterio de Confiabilidad, Valores

Alta confiabilidad	0.9 a 1
Fuerte confiabilidad	0.76 a 0.89
Moderada confiabilidad	0.5 a 0.75
Baja confiabilidad	1.01 a 0.49
No confiable	-1 a 0

Tabla 5

Estadísticas de Fiabilidad Plan Estratégico Institucional

Plan Estratégico Institucional	
Estadísticas de Fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.873	10

Fuente propia

Tabla 6

Estadísticas de Fiabilidad Clima Laboral

Clima Laboral	
Estadísticas de Fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.889	10

Fuente propia

4.4.4 Procesamiento y análisis de datos

Software SPSS versión 26 que contrasta, resuelve y valida hipótesis.

- Estadística Descriptiva: se presentan las consecuencias en tablas de doble ingreso donde se colocan los valores.
- Estadística Analítica: a través del coeficiente de correlación Rho Spearman, la correlación es directa cuando es positiva y cuando no es negativo, los valores más cerca de 1 indican mayor correlación y si $p < 0.05$ existe estadística significativa.
- Tabulación de la recopilación de data.
- Matriz y gráficos para hallar data.
- Interpretar las consecuencias.
- El procesamiento de información fue usando Microsoft Excel, así como software SPSS versión 26 para Windows, obteniéndose respuestas similares.
- La correlación entre los valores “Plan Estratégico Institucional y el Clima Laboral en la Entidad Fiscalizadora Superior”, será determinada a través del coeficiente de correlación de Rho Spearman, indica el nivel de afinidad o asociación entre los valores apreciados.

4.4.5 Ética en la investigación

Ya que es una exploración en la que involucran personas y la que tiene una técnica cuantitativa, se busca entender las experiencias de los involucrados relacionados al asunto de la exploración, cuya finalidad es la de protección integral de las personas que forman parte de la exploración. Se va respetar el anonimato y la voluntad de los profesionales implicados que participarán.

La información que se logra del cuestionario será resguardada, lo que garantiza la privacidad y confidencialidad de los profesionales que participaron. Quienes tendrán data detallada y completa de la exploración, métodos, metas, posibles riesgos y deducciones esperadas. En mi rol de investigador responsable manifiesto mi arrojo para responder cualquier duda sobre la investigación que se viene realizando.

CAPITULO V: RESULTADOS

5.1 ANALISIS DESCRIPTIVO

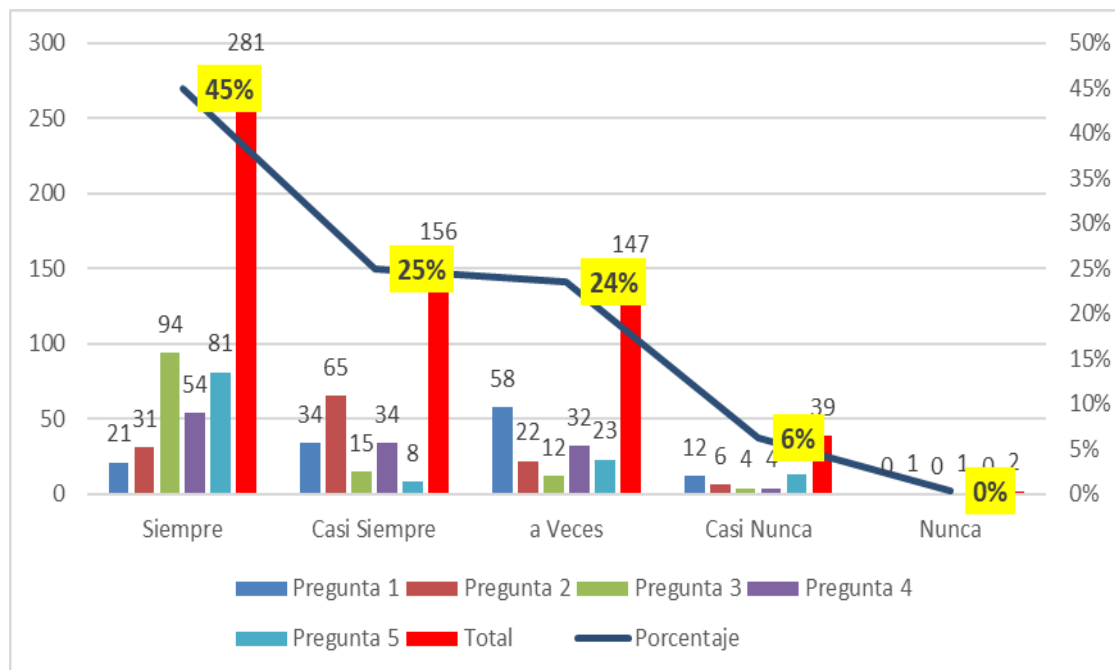
Variable X: PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Tabla 7

DX1: Lineamientos de política

Validos	Siempre	Casi Siempre	a Veces	Casi Nunca	Nunca	Total
Pregunta 1	21	34	58	12	0	125
Pregunta 2	31	65	22	6	1	125
Pregunta 3	94	15	12	4	0	125
Pregunta 4	54	34	32	4	1	125
Pregunta 5	81	8	23	13	0	125
Total	281	156	147	39	2	625
Porcentaje	45%	25%	24%	6%	0%	100%

Figura 3



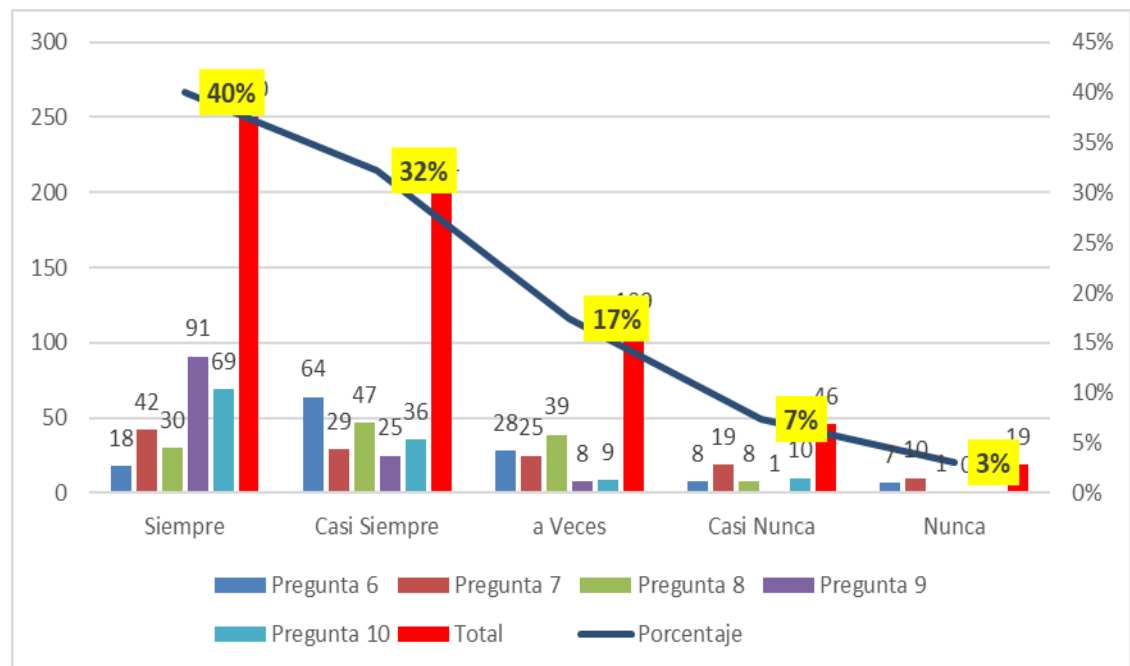
Del 100 % (125) de a los que les hizo las consultas 1,2,3,4,5, contestaron 45 % siempre, 25 % casi siempre, 24 % a veces, 6 % casi nunca y 0 % nunca, que nos indica que la mayoría de las personas encuestadas siempre está de acuerdo con la dimensión Lineamientos de política.

Tabla 8

DX2: Políticas de estado

Validos	Siempre	Casi Siempre	a Veces	Casi Nunca	Nunca	Total
Pregunta 6	18	64	28	8	7	125
Pregunta 7	42	29	25	19	10	125
Pregunta 8	30	47	39	8	1	125
Pregunta 9	91	25	8	1	0	125
Pregunta 10	69	36	9	10	1	125
Total	250	201	109	46	19	625
Porcentaje	40%	32%	17%	7%	3%	100%

Figura 4



Del 100 % (125) de a los que les hizo las consultas 6,7,8,9,10, contestaron 40 % siempre, 32 % casi siempre, 17 % a veces, 7 % casi nunca y 3 % nunca, que nos indica que la mayoría de las personas encuestadas siempre está de acuerdo con la dimensión Políticas de Estado.

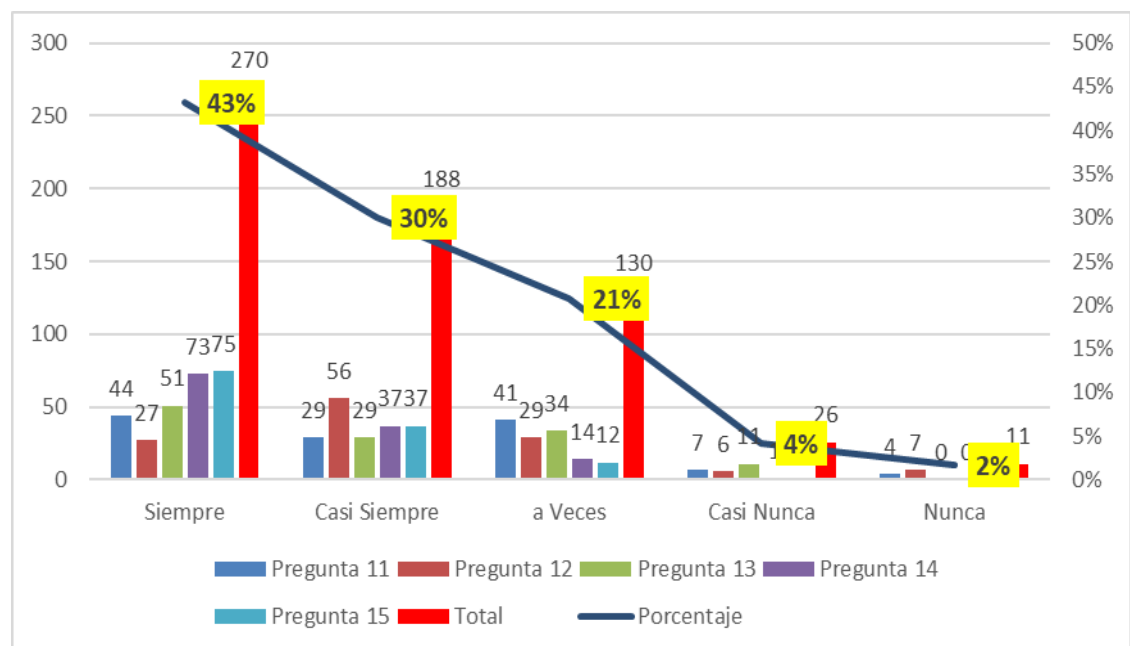
Variable Y: CLIMA LABORAL

Tabla 9

DY1: Cultura Organizacional

Validos	Siempre	Casi Siempre	a Veces	Casi Nunca	Nunca	Total
Pregunta 11	44	29	41	7	4	125
Pregunta 12	27	56	29	6	7	125
Pregunta 13	51	29	34	11	0	125
Pregunta 14	73	37	14	1	0	125
Pregunta 15	75	37	12	1	0	125
Total	270	188	130	26	11	625
Porcentaje	43%	30%	21%	4%	2%	100%

Figura 5



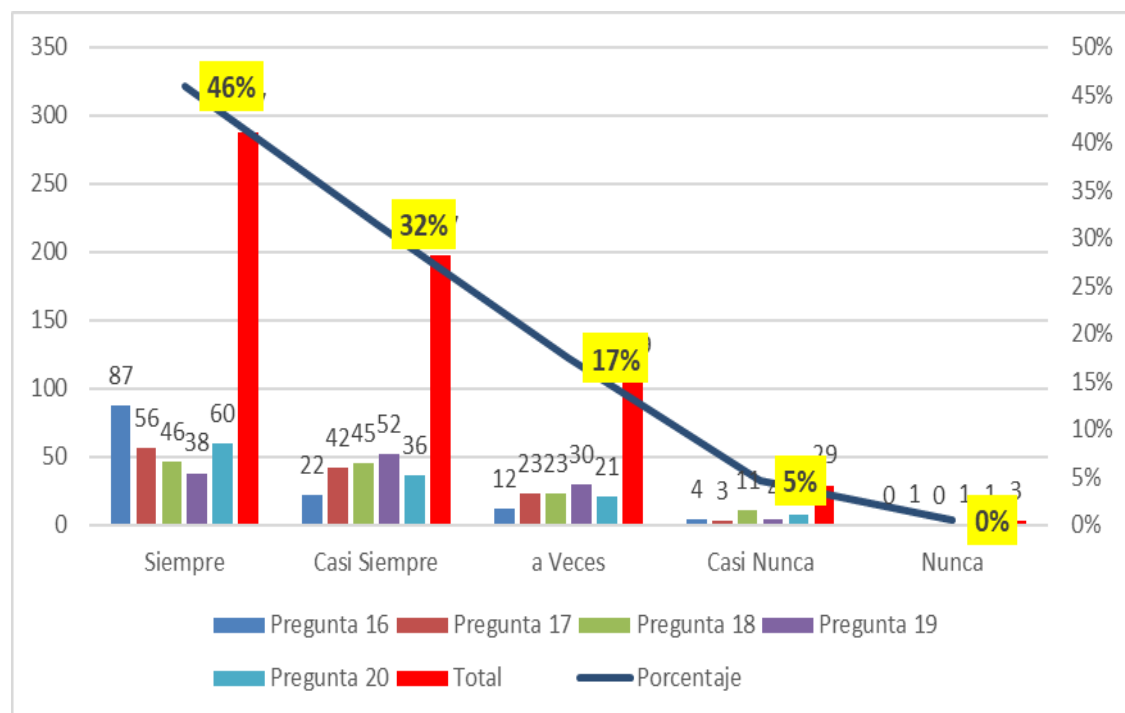
Del 100 % (125) de a los que les hizo las consultas 11,12,13,14,15, contestaron 43 % siempre, 30 % casi siempre, 21 % a veces, 4 % casi nunca y 2 % nunca, que nos indica que la mayoría de las personas encuestadas siempre está de acuerdo con la dimensión Cultura Organizacional.

Tabla 10

DY2: Práctica de valores

Validos	Siempre	Casi Siempre	a Veces	Casi Nunca	Nunca	Total
Pregunta 16	87	22	12	4	0	125
Pregunta 17	56	42	23	3	1	125
Pregunta 18	46	45	23	11	0	125
Pregunta 19	38	52	30	4	1	125
Pregunta 20	60	36	21	7	1	125
Total	287	197	109	29	3	625
Porcentaje	46%	32%	17%	5%	0%	100%

Figura 6



Del 100 % (125) de a los que les hizo las consultas 16,17,18,19,20, contestaron 46 % siempre, 32 % casi siempre, 17 % a veces, 5 % casi nunca y 0 % nunca, que nos indica que la mayoría de las personas encuestadas siempre están de acuerdo con la dimensión Práctica de Valores.

5.2. ANÁLISIS INFERENCIAL

Tabla 11

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Plan Estratégico Institucional	125	100,0%	0	0,0%	125	100,0%
Clima Laboral	125	100,0%	0	0,0%	125	100,0%

Tabla 12

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Plan Estratégico Institucional	,176	125	,000	,910	125	,000
Clima Laboral	,154	125	,000	,936	125	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Conclusión:

Se advierte que en la tabla 12 prueba de normalidad, aplicando el estadístico Kolmogorov-Smirnov de muestras mayores a 50 unidades de análisis que la Sig = 0,000 y $0,000 < 0,05$ entonces las variables de estudio Plan Estratégico Institucional y Clima Laboral vienen de una repartición disímil a la normal por consiguiente se usó un estadístico no paramétrico Rho de Spearman.

Contrastación de la Hipótesis general de Investigación

H0: No existe relación importante entre el Plan Estratégico Institucional y el clima laboral en una Entidad Fiscalizadora Superior – Lima.

HG: Existe una relación significativa entre el Plan Estratégico Institucional y el clima laboral en una Entidad Fiscalizadora Superior – Lima.

Tabla 13

Correlaciones entre el Plan Estratégico Institucional y el clima laboral.

			Plan Estratégico Institucional	Clima Laboral
Rho de Spearman	Plan Estratégico Institucional	Coefficiente de correlación	1,000	,824**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	125	125
	Clima Laboral	Coefficiente de correlación	,824**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	125	125

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Se advierte que en la tabla 13 según el estadístico de correlación Rho de Spearman $r = 0,824$ relación positiva alta y la Sig = 0,000 < a 0,05 es significativa por ende se rechaza la hipótesis general nula (H_0) y se acepta la hipótesis general de investigación (HG) Existe una relación importante entre el Plan Estratégico Institucional y el clima laboral en una Entidad Fiscalizadora Superior – Lima.

Contrastación de la primera Hipótesis Específica

H_0 : No, existe una relación significativa entre el Plan Estratégico Institucional como lineamientos de política y el clima laboral en una Entidad Fiscalizadora Superior - Lima.

H_1 : Existe una relación significativa entre el Plan Estratégico Institucional como lineamientos de política y el clima laboral en una Entidad Fiscalizadora Superior - Lima.

Tabla 14

Correlaciones entre el Plan Estratégico Institucional como lineamientos de política y el clima laboral.

			Lineamientos de política	Clima Laboral
Rho de Spearman	Lineamientos de política	Coefficiente de correlación	1,000	,724**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	125	125
	Clima Laboral	Coefficiente de correlación	,724**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	125	125

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Se advierte que en la tabla 14 de acuerdo al estadístico de correlación Rho de Spearman $r = 0,724$ relación positiva alta y la Sig = 0,000 < a 0,05 es significativa por ende se rechaza la hipótesis general nula (H0) y se acepta la hipótesis general de investigación (HG) Existe una relación significativa entre el Plan Estratégico Institucional como lineamientos de política y el clima laboral en una Entidad Fiscalizadora Superior -Lima.

Contrastación de la segunda Hipótesis Específica

H0: No, existe una relación significativa entre el Plan Estratégico Institucional como la articulación con las políticas de estado y el clima laboral en una Entidad Fiscalizadora Superior -Lima.

H₂: Existe una relación significativa entre el Plan Estratégico Institucional como la articulación con las políticas de estado y el clima laboral en una Entidad Fiscalizadora Superior -Lima.

Tabla 15

Correlaciones entre el Plan Estratégico como la articulación con las políticas de estado Institucional y el clima laboral.

			Políticas de estado	Clima Laboral
Rho de Spearman	Políticas de estado	Coefficiente de correlación	1,000	,780**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	125	125
	Clima Laboral	Coefficiente de correlación	,780**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	125	125

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Se advierte que en la tabla 15 de acuerdo al estadístico de correlación Rho de Spearman $r = 0,780$ relación positiva alta y la Sig = 0,000 < a 0,05 es significativa por ende se rechaza la hipótesis general nula (H0) y se acepta la hipótesis general de investigación (HG) Existe una relación significativa entre el Plan Estratégico Institucional como la articulación con las políticas de estado y el clima laboral en una Entidad Fiscalizadora Superior -Lima.

CAPITULO VI.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Primera: Hablando del objetivo general se hallan los resultados siguientes: Existe una relación importante entre el Plan Estratégico Institucional y el clima laboral en una Entidad Fiscalizadora Superior – Lima, en contrastación a ello citamos a Barrantes, K. Echevarría, A. y Meneses, J. (2022) “*La incidencia del clima organizacional sobre la implementación del Plan Estratégico del SENARA, en el periodo 2015-2021*”. Concluyendo: Es importante destacar la relación que existe entre la ejecución del Plan Estratégico y el clima organizacional del Senara, puesto que se identificó que aspectos del clima organizacional ejercen efecto sobre la estrategia. Por ejemplo, la dirección y el tipo de liderazgo son aspectos que influyen

positiva o negativamente sobre el estado de ánimo de las personas. En caso de que esta relación sea negativa se pone en riesgo el cumplimiento de metas y objetivos dentro de la organización.

Segunda: En relación al primer objetivo específico hallamos los siguientes resultados Existe una relación significativa entre el Plan Estratégico Institucional como lineamientos de política y el clima laboral en una Entidad Fiscalizadora Superior -Lima, en contrastación a ello citamos a Panta, E. (2023) *La incidencia del clima organizacional y el plan estratégico para fortalecer Las instituciones públicas*. Los resultados sobre el clima organizacional, demostraron la importancia de esta variable tanto para un buen ambiente laboral, y la relevancia del talento humano para desempeñarse y encaminarse a la eficiencia y eficacia. En base al plan estratégico, dichas investigaciones analizadas, hablan del buen funcionamiento, tener una visión, misión enfocada en los objetivos estratégicos y la mejora continua de las empresas de manera eficiente.

Tercera: En relación al segundo objetivo específico hallamos los siguientes resultados Existe una relación significativa entre el Plan Estratégico Institucional como la articulación con las políticas de estado y el clima laboral en una Entidad Fiscalizadora Superior -Lima, en contrastación a ello citamos a Sommer, S. (2021) “Plan de acción de clima laboral frente al COVID - 19 en una empresa del sector agroindustrial... La implementación del plan de acción de clima laboral ayudó al área de Capital Humano a tener claro las actividades programadas y así, ejecutar la retroalimentación continua y seguimiento sobre las percepciones de los colaboradores. Pasados los tres meses de la implementación, se realizó una encuesta Pulso, por medio de una tercera empresa, para obtener respuestas de manera imparcial. Se concluye que la implementación del plan ha contribuido a mejorar el clima laboral de la institución, poniendo énfasis en la comunicación interna corporativa y la satisfacción laboral, logrando un 82% de satisfacción en el entorno de trabajo y un 91% de compromiso con la institución”.

CONCLUSIONES

Primera:

1 Determinamos que existe una relación significativa entre el Plan Estratégico Institucional y el clima laboral en una Entidad Fiscalizadora Superior – Lima, en el marco del estadístico de correlación Rho de Spearman $r = 0,824$ relación positiva alta y la $Sig = 0,000 < a 0,05$ es significativa entonces se rechaza la hipótesis general nula (H_0) y se acepta la hipótesis general de exploración (HG).

Segunda:

1 Determinamos que existe una relación importante entre el Plan Estratégico Institucional como lineamientos de política y el clima laboral en una Entidad Fiscalizadora Superior - Lima, en el marco del estadístico de correlación Rho de Spearman $r = 0,724$ relación positiva alta y la $Sig = 0,000 < a 0,05$ es significativa entonces se rechaza la hipótesis general nula (H_0) y se acepta la hipótesis general de exploración (HG).

Tercera:

1 Establecemos que existe una relación importante entre el Plan Estratégico Institucional como la articulación con las políticas de estado y el clima laboral en una Entidad Fiscalizadora Superior -Lima, en el marco del estadístico de correlación Rho de Spearman $r = 0,780$ relación positiva alta y la $Sig = 0,000 < a 0,05$ es significativa entonces se rechaza la hipótesis general nula (H_0) y se acepta la hipótesis general de exploración (HG).

RECOMENDACIONES

Primera:

Al implementar un plan estratégico que vele por un buen clima laboral, se recomienda asegurar que todos los miembros de la institución estén involucrados, desde el titular de la entidad, hasta el personal de limpieza; una comunicación clara, efectiva y abierta de la visión, misión y objetivos; reconocer y desarrollar el talento interno; establecer metas e indicadores; fomentar el trabajo en equipo; recompensar y reconocer el esfuerzo de los colaboradores; buscar el equilibrio entre trabajo vida personal y finalmente una medición del clima laboral, para realizar los reajustes necesarios.

Segunda:

Con relación al plan estratégico y los lineamientos de políticas, se debe revisar los documentos oficiales de la institución, buscando sus mejoras. Reajustar los acciones y objetivos institucionales, así como sus políticas de alto nivel, siempre de la mano de una asesoría legal. Hacer un análisis de impacto y un monitoreo constante, siempre informando al colaborador de manera transparente y clara.

Tercera:

Para la articulación con las políticas de estado, se deben identificar las más relevantes y que afecten directamente a la institución, como salud, seguridad laboral, desarrollo personal, entre otros. Asimismo, se deben examinar las leyes y regulaciones relacionadas con las condiciones laborales. Revisar que el plan estratégico identifique las áreas donde las políticas de estado pueden influir. Alinear los objetivos estratégicos y las metas del plan estratégico con las estatales. Capacitar al colaborador para que comprenda estas políticas y hacerlos partícipes. Finalmente, comunicar de manera transparente a las instituciones externas interesadas de las acciones que se vienen tomando.

Referencias Bibliográficas

Ackorff Russell (1981) *Planeación de la Empresas*, México, Ed. Limusa.

Acosta, A. Padilla, P. y Rojas, Y. (2023) *Análisis de las metodologías PETI para las instituciones públicas del Ecuador*. Revista Internacional de Administración, NÚM. 14 estudios de la gestión: DOI: <https://doi.org/10.32719/25506641.2023.14.2>

Acuerdo Nacional - Plan Bicentenario (2011) Lima – Perú.

Arias, F. (2006) *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica* (6ta ed.)

Armijo M. (2011) *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).

Barrantes, K. Echevarría, A. y Meneses, J. (2022) “*La incidencia del clima organizacional sobre la implementación del Plan Estratégico del SENARA, en el periodo 2015-2021*” Proyecto de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Planificación Económica y Promoción Social de la Universidad Nacional De Costa Rica.

Bassols, A. (1976); libro *Desarrollo Regional*.

Bernstein, P.L. 1997. *Desafio aos deuses: a fascinante história do risco*. Rio de Janeiro: Campus.

Bernal, C. (2016). *Metodología de la Investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (4ª. ed.). Colombia.

Bergeron J. (1983) *Aspectos humanos de la organización*. San José, Costa Rica Gatean Morín, IICAP.

- Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones.*: Definición, diagnóstico y consecuencias. Editorial Trillas
- Boisier, S. (1991); *Política económica, organización social y desarrollo regional* Planeamiento Estratégico.
- Cárdenas, J. (2016). La representación social de instituciones públicas de índole política en la ciudadanía del estado de Colima.
- Carranza, A. (2018, junio). *Línea de carrera: oportunidad para el crecimiento y desarrollo profesional del talento humano*. Info Capital Humano.
- Carrasco, S. (2013) *Metodología de la investigación científica*. (3a.ed.) Lima: Editorial San Marcos.
- Castillo, E & Yamada, G. (2008); *Responsabilidad social y buen clima laboral: Una fórmula ganadora*. Universidad del Pacífico.
- Chiavenato. I. (2002). *Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1999). Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional. (8ava ed.) México: Mc Graw Hill
- Dess, G. y Lumpkin, G. (2003) *Dirección estratégica: Creando ventajas competitivas*. Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana.
- Goodstein L. (2006) *Planeación estratégica aplicada*, México, Ed. Mc. Graw Hill Latinoamericana.
- Goncalves, A. (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional*. www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm
- Haro, A. (2023) *Estrategia de Gestión para construir un clima laboral óptimo en el área docente de una Universidad Privada de Lima*. Tesis para optar el grado

de Maestro en Educación con mención en Gestión de la Educación de la escuela de Posgrado de la Universidad san Ignacio de Loyola.

Hernández, R. Fernández, C. Baptista, P. (2010) *Metodología de la investigación*. (5a.ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Hernández, R. Fernández, C. Baptista, P. (2014) *Metodología de la investigación*. (6a.ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Ioana Gherman, T., Iturbe Vásquez, J. A., & Osorio Murillo, D. L. (2011). *La teoría motivacional de los dos factores: un caso de estudio*. Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú- PUCP-, Centrum-Centro de Negocios, Lima.

Jorge-Víctor, P. (2012) *Herramientas para la Gestión y la Toma de Decisiones*. (2ª ed.) - Salta: Editorial Hanne

Kreitner, R. & Kinicki, A. (2003). *Comportamiento organizacional: concepto, problemas y prácticas* (7a ed.). México: McGraw-Hill.

Landaverde de Méndez, K. y Parada-Avilés, E. (2019) *Plan estratégico para mejorar el clima organizacional en el desempeño de los trabajadores que integran el área de comunicaciones de la Asociación Ágape de El Salvador, ubicada en Sonzacate, departamento de Sonsonate*. Diploma thesis, Universidad de El Salvador.

Lerdon, J. (1999) *Contabilidad y análisis financiero de empresas agrícolas. Serie B: Apuntes de clases*. Universidad Austral de Chile, Facultad de Ciencias Agrarias, Instituto de Economía Agraria.

Lugo-Loreto, R. (2020) *Lineamientos estratégicos para el fortalecimiento del clima organizacional*. Pedagógica Experimental Libertador. Venezuela Unidad Educativa “Vicente Emilio Sojo” Doctorado.

- Martínez, K. Gómez, M. Florián, L. Copete, I. y Vargas, C. (2020) “*Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional en el área de gestión humana de la empresa de Energía Eléctrica Electronuquí E.S.P S. A del municipio de Nuqui-Choco, durante la vigencia del 2020*” Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD Escuela de Ciencias Administrativas Contables, Económicas y de Negocios ECACEN- Colombia.
- Muchnick, E. (1999) *Taller de generación de consensos. Planificación estratégica para Centros de gestión.* Programa Gestión Agropecuaria. Fundación Chile.
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J. y Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación y redacción de la tesis.* (5a. ed). Bogotá: Ediciones de la U.
- Ortiz, E. (2010) *Los niveles teóricos y metodológicos en la investigación educativa.* Centro de Estudios sobre Ciencias de la Educación Superior, Universidad de Holguín. Holguín – Cuba
- Ossorio, A. (2002) *Plan Estratégico* (4a. ed). Buenos Aires – Argentina.
- Panta, E. (2023) *La incidencia del clima organizacional y el plan estratégico para fortalecer Las instituciones públicas.* Revista de climatología, Vol.23 ed. Especial Ciencias sociales. Una revisión literaria. Vol. 23 (2023): 424-433 ISSN 1578-8768
- Peña-Cabrejos, G. (2021) *Propuesta de modelo de engagement laboral en el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) para mejorar el clima organizacional.* Universidad Continental.
- Quincho, R. (s.f.) *Análisis crítico del desarrollo mundial e interculturalidad Perú.*
- Rivas M. y Samra A. (2006) *La Cultura Organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al centro Clínico Quirúrgico Divino Niño C.A.* Trabajo de grado (modalidad: cursos especiales) presentado como requisito

parcial para optar al título de Licenciado en Administración Industrial.
Universidad de Oriente

Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. (8ava ed.) México: Prentice Hall

Rojas- García, N. (2022) El presente estudio titulado *Plan estratégico para mejorar la gestión gubernamental de la Municipalidad Provincial de Condorcanqui 2015 – 2021*, Para Optar El Título Profesional de Contador Público de la Universidad Señor de Sipan.

Sainz De Vicuña (2012) *plan estratégico*

Sánchez, H. y Reyes, C. (2015) *Metodología y diseños de la investigación científica*. Lima. Perú: Visión Universitaria

Schmitt, C. (1997) *Sobre el parlamentarismo*, Tecnos.

Sommer, S. (2021) “*Plan de acción de clima laboral frente al COVID - 19 en una empresa del sector agroindustrial. Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad de Piura.*

Tamayo, M. (2012) *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa.

Tamayo y Tamayo, M. (2015) *El Proceso de la Investigación Científica* (6ta ed.)

Valderrama, S. (2002). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica*. Lima: Editorial San Marcos E.I.R.L., quinta reimpresión.

Wilson, M. (2005). *The psychology of motivation and employee retention. Maintenance Supplies.* 50(5), 48-49.
<http://business.highbeam.com/687/article-1G1-135241289/psychology-motivation-and-employee-retention>

Zegarra-Escudero, H. (2022) *Plan Estratégico 2021 – 2026 para la mejora del Clima Organizacional en la Institución Educativa Hermanos Blanco de la ciudad de Trujillo*. Tesis para optar el grado académico de Maestro en Dirección y Administración de Empresas (Mba). Proponer un plan estratégico 2021 – 2026 para mejorar el clima organizacional en la Institución Educativa Hermanos Blanco de la ciudad de Trujillo.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Anexo 2: Instrumentos

Anexo 3: Validación de Experto. Ficha de Validación del Instrumento. (3)

Anexo 4: Declaración Jurada de Autenticidad de Plan de Tesis

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: Plan Estratégico Institucional y el clima laboral en una Entidad Fiscalizadora Superior – Lima 2022						
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
Problema General ¿Cuál es el nivel de relación entre el PEI y el clima laboral en una Entidad Fiscalizadora Superior -Lima 2022? Problemas Específicos PE(1): ¿Cuál es el nivel de relación entre el PEI como lineamientos de política y el clima laboral en una Entidad Fiscalizadora Superior -Lima 2022? PE(2): ¿Cuál es el nivel de relación entre el PEI en la articulación con las políticas de estado y el clima laboral en una Entidad Fiscalizadora Superior -Lima 2022?	Objetivo General Determinar la relación entre el PEI y el clima laboral en una Entidad Fiscalizadora Superior -Lima 2022 Objetivos Específicos OE(1): Identificar la relación entre el PEI como lineamientos de política y el clima laboral en una Entidad Fiscalizadora Superior -Lima 2022. OE(2): Establecer la relación entre el PEI en la articulación con las políticas de estado y el clima laboral en una Entidad Fiscalizadora Superior -Lima 2022	Hipótesis General H0: No existe relación significativa entre el PEI y el clima laboral en una Entidad Fiscalizadora Superior -Lima. HG: Existe relación significativa entre el PEI y el clima laboral en una Entidad Fiscalizadora Superior -Lima. Hipótesis Especificas H (1): Existe relación significativa entre el PEI como lineamientos de política y el clima laboral en una Entidad Fiscalizadora Superior -Lima. H(2): Existe relación significativa entre la articulación con las políticas de estado y el clima laboral en una Entidad Fiscalizadora Superior -Lima	VARIABLE X: Plan Estratégico Institucional VARIABLE Y: Clima Laboral	DX1. Lineamientos de política institucional DX2. Políticas de estado DY1. Cultura Organizacional DY2. Practica de valores	- Toma de decisiones - Ámbito de aplicación - Objetivos y acciones estratégicas alineados - Alineación de las actividades en las unidades orgánicas - Cumplimiento del Plan Operativo - Realidad nacional - Acuerdo nacional - Plan Bicentenario 2021 - Desarrollo regional e infraestructura - Estado y gobernabilidad - Relaciones interpersonales - Número de actividades en el último año - Línea de carrera - Infraestructura adecuada - Capacitación especializada - Implementación del RIT - Número de procesos administrativos - Modificación de la misión y visión - Publicaciones y revistas - Aceptación de la población	Tipo Básica. Nivel: Descriptivo correlacional. Diseño: No experimental, de corte transaccional o transversal, no se manipuló, ni se sometió a prueba las variables de estudio. Enfoque: Cuantitativo Población: 2,500 colaboradores Muestra: 150 colaboradores Instrumentos de recolección de datos: Cuestionario. Este instrumento se utiliza de modo preferente en el desarrollo de una investigación de campo de las ciencias sociales para la obtención de datos y registros de datos (Hernández, 1998)

Anexo 2: instrumento

UAP

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CUESTIONARIO SOBRE PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Estimado colaborador: Agradecemos su gentil participación en la presente investigación. El cuestionario es anónimo, por favor responda con sinceridad. Lea usted con atención y conteste marcando con una “X” en un solo recuadro.

Instrucciones:

En las siguientes proposiciones marque con una “X” en el valor del casillero que según usted corresponde.

5	4	3	2	1
TDA – Totalmente de acuerdo	DA – De acuerdo	NINA – Ni acuerdo ni en desacuerdo	DES - Desacuerdo	TDE – Totalmente en desacuerdo

	Variable X: PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	TDA	DA	NINA	DES	TDE
01	¿Considera usted que para el cumplimiento del plan estratégico y los lineamientos de políticas es importante la celeridad en la toma de decisiones?					
02	¿Considera usted que el planeamiento estratégico en sus lineamientos de políticas se menciona de manera clara los alcances de aplicación?					
03	¿Considera usted que el planeamiento estratégico en sus lineamientos de políticas debe presentar objetivos y acciones estratégicos?					
04	¿Considera usted que las actividades en las unidades orgánicas se encuentran articuladas con los lineamientos de política y el Plan estratégico?					
05	¿Considera usted que el planeamiento estratégico en sus lineamientos de políticas exhorta al cumplimiento del plan operativo institucional?					
06	¿Considera usted que el planeamiento estratégico en su articulación con las políticas de estado afecte la realidad nacional?					
07	¿Cree usted que el planeamiento estratégico en su articulación con las políticas de estado está alineado con el acuerdo nacional?					
08	¿Cree usted que el planeamiento estratégico en su articulación con las políticas de estado está alineado con el Plan Bicentenario 2021?					
09	¿Considera usted que el planeamiento estratégico en su articulación con las políticas de estado afecta el desarrollo regional e infraestructura?					
10	¿Cree usted que el planeamiento estratégico en su articulación con las políticas de estado está alineado con el estado y gobernabilidad?					



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CUESTIONARIO SOBRE PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Estimado colaborador: Agradecemos su gentil participación en la presente investigación. El cuestionario es anónimo, por favor responda con sinceridad. Lea usted con atención y conteste marcando con una “X” en un solo recuadro.

Instrucciones:

En las siguientes proposiciones marque con una “X” en el valor del casillero que según usted corresponde.

5	4	3	2	1
TDA – Totalmente de acuerdo	DA – De acuerdo	NINA – Ni acuerdo ni en desacuerdo	DES - Desacuerdo	TDE – Totalmente en desacuerdo

	Variable Y: CLIMA LABORAL	TDA	DA	NINA	DES	TDE
01	¿Cree usted que el clima laboral en su cultura organizacional está reflejado en las relaciones interpersonales?					
02	¿Cree usted que el clima laboral en su cultura organizacional es afectado por el número de actividades en el último año?					
03	¿Cree usted que la línea de carrera como parte de una cultura organizacional afecta el clima laboral?					
04	¿Cree usted que el clima laboral en su cultura organizacional es afectado por una infraestructura adecuada?					
05	¿Cree usted que el clima laboral en su cultura organizacional es afectado por una capacitación especializada?					
06	¿Considera usted que el clima laboral en su vinculación con la práctica de valores debe estar presente en la implementación del RIT?					
07	¿Considera usted que el clima laboral en su vinculación con la práctica de valores guarda relación con el número de procesos administrativos?					
08	¿Considera usted que la modificación de la misión y visión en su vinculación con la práctica de valores afecta el clima laboral?					
09	¿Considera usted que el clima laboral en su vinculación con la práctica de valores está presente en publicaciones y revistas?					
10	¿Considera usted que el clima laboral en su vinculación con la práctica de valores es percibido por la población?					

Anexo 3: Formato de Validación del Instrumento



VICERRECTORADO ACADEMICO ESCUELA DE POSGRADO

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

1. Apellidos y nombres del experto: **Hijar Hernández Víctor Daniel**
2. Grado académico: **Magister**
3. Cargo e institución donde labora: **DTC Universidad Alas Peruanas**
4. Título de la Investigación: **PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL Y EL CLIMA LABORAL EN UNA ENTIDAD FISCALIZADORA SUPERIOR – LIMA 2022.**
5. Autor del instrumento: **Bach. FRANZ ALBERTO ALEMÁN COLÁN**
6. Nombre del instrumento: **Cuestionario**

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					85%
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					85%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					85%
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					85%
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					85%
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					85%
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.					85%
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.					85%
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.					85%
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					85%
SUB TOTAL						850
TOTAL						850

VALORACIÓN CUANTITATIVA (Total x 0.20): 17

VALORACIÓN CUALITATIVA: EXCELENTE

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Aplicable

Lugar y fecha: 10 de mayo del 2023

Mg Víctor Daniel Hijar Hernández
DNI: 09461497



**VICERRECTORADO ACADEMICO
ESCUELA DE POSGRADO**

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

I.- DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres del experto: Richard Mariano Cucho Puchuri
1.2. Grado académico: doctor
1.3. Cargo e institución donde labora: DTC Universidad Alas Peruanas
1.4. Título de la Investigación: PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL Y EL CLIMA LABORAL EN UNA ENTIDAD FISCALIZADORA SUPERIOR – LIMA 2022
1.5. Autor del instrumento: Bach. FRANZ ALBERTO ALEMÁN COLÁN
1.6. Nombre del instrumento: Cuestionario

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					85%
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					85%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					85%
4. ORGANIZACION	Existe una organización lógica.					85%
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					85%
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					85%
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.					85%
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.					85%
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.					85%
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					85%
SUB TOTAL						850
TOTAL						850

VALORACIÓN CUANTITATIVA (Total x 0.20): 17

VALORACIÓN CUALITATIVA: Excelente

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Aplicable

Lugar y fecha: 10 de junio del 2023

.....
Dr. Richard Mariano Cucho Puchuri



**VICERRECTORADO ACADEMICO
ESCUELA DE POSGRADO**

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

- I.1 Apellidos y nombres del experto:** Cabrera Cueto, Yda Rosa
I.2 Grado académico: Magister
I.3 Cargo e institución donde labora: DTC Universidad Alas Peruanas
I.4 Título de la Investigación: PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL Y EL CLIMA LABORAL EN UNA ENTIDAD FISCALIZADORA SUPERIOR – LIMA 2022.
I.5 Autor del instrumento: Bach. FRANZ ALBERTO ALEMÁN COLÁN
I.6 Nombre del instrumento: Cuestionario

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				80%	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				80%	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.				80%	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				80%	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.				80%	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.				80%	
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.				80%	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.				80%	
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.				80%	
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.				80%	
SUB TOTAL					800	
TOTAL					800	

VALORACION CUANTITATIVA (Total x 0.20): 16

VALORACION CUALITATIVA: Muy Bueno

OPINION DE APLICABILIDAD: Aplicable

Lugar y fecha: 15 de mayo del 2023

Dra. Yda Rosa Cabrera Cueto
DNI: 06076309

Anexo 4: Declaración Jurada de autenticidad

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL INFORME DE TESIS

Yo, **Bach. FRANZ ALBERTO ALEMÁN COLÁN**, estudiante de la Maestría en Gestión Pública y Control Gubernamental de la Universidad Alas Peruanas, con código N° 2018200782, identificado con DNI 40201227, con la tesis titulada: **PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL Y EL CLIMA LABORAL EN UNA ENTIDAD FISCALIZADORA SUPERIOR – LIMA 2022**.

Declaro bajo juramento que:

1. El informe de tesis es de mi autoría.
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por lo tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados ni copiados, y, por lo tanto, los resultados que se presentan en la tesis contribuirán en aporte a la realidad investigada.

De identificarse fraude (datos falsos) de plagio (información sin citar a autores), de piratería (uso ilegal de información ajena), o de falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Alas Peruanas.

Lima, junio de 2023



Bach. FRANZ ALBERTO ALEMÁN COLÁN

Código orcid: 0009-0006-8161-0549