



**UNIVERSIDAD PARTICULAR
DE CHICLAYO**



ESCUELA DE POST GRADO ALTÁGORA

TESIS:

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION PARA
MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN EL PERSONAL
DEL INSTITUTO NACIONAL PENITENCIARIO DE
CHICLAYO, 2016**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO
DE MAESTRO CON MENCIÓN EN
GERENCIA EN SERVICIOS DE SALUD**

AUTORA

Bach. DORIS REYES MORALES

ASESOR

Mg. CESAR RIVAROLA ROVEGNO

TITULO DE LA TESIS

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION PARA MEJORAR EL CLIMA
LABORAL EN EL PERSONAL DEL INSTITUTO NACIONAL PENITENCIARIO
DE CHICLAYO, 2016.

Para optar el Grado Académico de Maestro con Mención en Gerencia en Servicios de Salud

DORIS REYES MORALES

Autora

CESAR RIVAROLA ROVEGNO

Asesor

Aprobado por el siguiente jurado:

Mg. MARÍA ALMEYDA DE BERNAL

Presidenta

Mg, NORMA TATIANA MILIAN LIZA DE ESCOBAR

Secretaria

Mg. YOLANDA CASTRO YOSHIDA

Vocal

INDICE GENERAL

Pág.

| | |
|--|-----------|
| Índice general | vi |
| Índice de tablas | vii |
| Dedicatoria | viii |
| Agradecimiento | ix |
| Introducción | 10 |
| Resumen | 11 |
| Abstract | 12 |
| CAPITULO I.- Planteamiento Metodológico | 13 |
| 1.1. Realidad problemática | 13 |
| 1.1.1 Antecedentes anteriores | 13 |
| 1.1.2 Realidad del problema | 17 |
| 1.1.3 Formulación del problema | 20 |
| 1.1.4 Justificación e importancia de la investigación | 22 |
| 1.2. Objetivos de la investigación | 24 |
| 1.2.1. Objetivo general | 24 |
| 1.2.2. Objetivos específicos | 24 |
| 1.3. Variables | 24 |
| 1.3.1. Operacionalización de las variables | 25 |
| 1.4. Metodología y diseño de la investigación | 27 |
| 1.4.1. Universo | 27 |
| 1.4.2. Muestra | 27 |
| 1.4.3. Tipo de investigación | 28 |
| 1.4.4. Técnicas e instrumentos de investigación | 28 |
| 1.4.5. Forma de análisis de la información | 31 |
| CAPITULO II.- Marco de referencia de la investigación | 32 |
| 2.1. Marco teórico | 32 |
| 2.1.1 El clima laboral | 32 |
| 2.2. Marco conceptual | 43 |
| 2.3. Marco histórico | 44 |
| 2.4. Marco administrativo | 46 |

| | |
|---|----|
| CAPITULO III. Resultados de la investigación | 52 |
| 3.1. Resultados del clima laboral | 52 |
| 3.2. Propuesta de modelos de gestión | 61 |
| CAPITULO IV. Análisis de la investigación | 73 |
| 4.1. Discusión de los resultados | 73 |
| 4.2. Conclusiones | 77 |
| 4.3. Recomendaciones | 79 |
| Referencias bibliográficas | 80 |
| Anexos | 84 |
| Anexo A Protocolo del instrumento Clima laboral | 84 |
| Anexo B Modelo de Consentimiento informado | 86 |

INDICE DE TABLAS

Pág.

| | |
|---|----|
| Tabla 1 | |
| Matriz de operacionalización de variables | 25 |
| Tabla 2 | 52 |
| Niveles del clima laboral del personal del instituto nacional penitenciario | |
| Tabla 3 | 53 |
| Niveles de la autorrealización del personal del instituto nacional penitenciario | |
| Tabla 4 | 54 |
| Niveles de involucramiento del personal del instituto nacional penitenciario | |
| Tabla 5 | 55 |
| Niveles de supervisión del personal del instituto nacional penitenciario | |
| Tabla 6 | 56 |
| Niveles de comunicación del personal del instituto nacional penitenciario | |
| Tabla 7 | 57 |
| Niveles de las condiciones laborales del personal del instituto nacional penitenciario | |
| Tabla 8 | 58 |
| Niveles de clima laboral según edad del personal del instituto nacional penitenciario | |
| Tabla 9 | 59 |
| Niveles de clima laboral según sexo, del personal del instituto nacional penitenciario | |
| Tabla 10 | 60 |
| Niveles de clima laboral según tiempo de servicio del personal del instituto nacional penitenciario | |

DEDICATORIA

A Dios, por darme la vida, estar conmigo en cada paso que doy, permitirme la salud, y el bienestar necesario para seguir avanzando en lo personal y profesional.

A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida.

A mis hermanos: Dina, Luis, Máximo, Roberto y muy en especial a Eduardo que ha sido mi modelo de quien recibo amor y protección hasta hoy.

A Roberto y Franco mis hijos, que más que el motor de mi vida son parte muy importante de lo que hoy puedo presentar como tesis, gracias a ellos por cada palabra de apoyo, gracias por cada momento en familia

A Herbert mi esposo, el amor de mi vida, gracias por su paciencia, comprensión, dedicación, por su amor y por ser como es,...lo amo.

Doris

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

A mi asesor Cesar por su orientación y guía para culminar mi trabajo de tesis.

A un gran amigo y colega Martín que estuvo en el trajinar para lograr esta este estudio.

A las autoridades y trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario de Chiclayo, por su valioso apoyo, sin el cual no hubiese sido posible culminarlo satisfactoriamente. A ellos mis profundo agradecimiento.

A la Universidad Particular de Chiclayo, a los docentes y compañeros de formación con quienes compartí experiencias de aprendizaje. Gracias por sus enseñanzas y amistad.

La autora

INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal proponer un modelo de gestión para mejorar el clima laboral en el personal del Instituto Nacional penitenciario de Chiclayo, y dentro de los objetivos específicos se describieron los niveles del clima laboral de cada uno de los factores que miden dicha variables, entre estas se encuentran la autorrealización, el involucramiento laboral, la supervisión, la comunicación y las condiciones laborales de la organización.

La importancia del presente trabajo, radica en hacer una propuesta de gestión que se oriente a la mejora de una realidad laboral del día a día que viven los trabajadores de esta institución estatal, donde se perciben condiciones ambientales, físicas, sociales y económicas desfavorables y con un alto nivel de presión dentro de las cuales se desarrollan las diversas actividades laborales con los internos de la institución.

Es en este sentido, que se ha realizado el presente trabajo descriptivo y propositivo el mismo que se detalla a continuación:

En el Capítulo I, se expone el Planteamiento Metodológico que incluye la realidad problemática, los objetivos de investigación, las variables de estudio y la metodología y diseño de investigación, en el Capítulo II, se concibe al Marco de referencia de la investigación, que incluye al marco teórico, donde a la vez se sustenta la variable de la gestión del clima laboral, así mismo se describe a continuación los contenidos del marco conceptual, histórico y administrativo. En el Capítulo III, se presentan los resultados donde se expresan las derivaciones respecto al diagnóstico del clima laboral de los trabajadores y sobre esta base se presenta la propuesta del modelo de gestión para mejorar el clima laboral, seguidamente en el Capítulo IV, se expone el análisis de los resultados de la investigación, las conclusiones y recomendaciones, para finalizar con las fuentes de consulta y los anexos.

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se realizó con el objetivo de hacer una Propuesta de un modelo de gestión para mejorar el clima laboral en el personal del instituto nacional penitenciario de Chiclayo, para ello se cumplió como primera fase la elaboración de un perfil diagnóstico del clima laboral, el mismo que se llevó a cabo con una muestra de 78 trabajadores de dicha institución penitenciaria, para este caso se utilizó como instrumento de recolección de datos la escala de Clima laboral (CL) de Palma (2004). El tipo de investigación fue básica, descriptiva y propositiva, ya que sobre la base de los resultados se realizó una propuesta de modelo de gestión para la mejora del clima laboral. Como resultados se puede concluir que la mayoría de trabajadores del Instituto penitenciario se ubica en un nivel medio de clima laboral con el 59%, sin embargo también se aprecia un 17.9 % en el nivel desfavorable y muy desfavorable, y solo un 3.8% considera el clima laboral muy favorable, asimismo se describen los niveles de cada uno de los factores o dimensiones del clima laboral se han obtenido y sobre estos resultados y las mismas dimensiones que ha elaborado la propuesta de modelo de gestión que incluyen acciones orientadas a mejorar la autorrealización, el involucramiento laboral, la supervisión, la comunicación y las condiciones laborales de la organización.

Palabras clave: Modelo de gestión, clima laboral, instituto nacional penitenciario

SUMMARY

This research was carried out with the objective of making a proposal for a management model to improve the working environment in the personnel of the national penitentiary institute of Chiclayo. For this purpose, the first phase was the development of a diagnostic profile of the climate Which was carried out with a sample of 78 workers from that penitentiary institution. In this case, the Labor Climate (CL) scale of Palma (2004) was used as a data collection tool. The type of research was basic, descriptive and propositive, since on the basis of the results a proposal of management model for the improvement of the work climate was realized. As a result, it can be concluded that the majority of workers in the penitentiary Institute is located at an average level of work climate with 59%, but also 17.9% in the unfavorable and very unfavorable level, and only 3.8% Very favorable working environment, also describes the levels of each of the factors or dimensions of the labor climate have been obtained and on these results and the same dimensions that the proposal of management model has elaborated that include actions aimed at improving self- The labor involvement, supervision, communication and working conditions of the organization.

Key words: Management model, working environment, national prison institute

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO METODOLOGICO

1.1. Realidad Problemática

1.1.1 Antecedentes

Duran y Medrano (2013), tuvieron como objetivo estudiar el clima organizacional en la comisaría PNP de Huánuco – 2013. La población y muestra está conformado por todo el personal policial de la Comisaria PNP Huánuco. Se han determinado 14 dimensiones en coherencia al modelo teórico de Likert las cuales influyen en el clima organizacional de la Comisaria PNP – Huánuco. Los efectivos policiales en la comisaría PNP Huánuco perciben que la dotación de recursos, materiales y equipos no es la adecuada, según la escala empleada se considera esta dimensión como mala. Los efectivos policiales se sienten identificados con el trabajo que realizan en la Comisaría PNP – Huánuco, según la escala empleada se considera como bueno. Se recomendó Fortalecer las dimensiones, Autonomía, Desarrollo, Liderazgo, Identificación con la organización conflicto.

Villa (2012), estudio acerca de la aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del clima organizacional, el caso del laboratorio farmacéutico corporación INFARMASA S .A. El grupo estuvo conformado por 30 trabajadores de uno u otro sexo. La investigación es de tipo descriptivo correlacional. El instrumento utilizado fue la Escala de Clima Organizacional CL-SP de Sonia Palma (2004). En esta investigación se llegó a concluir que: Existe correlación significativa entre los estímulos organizacionales y el Clima Organizacional. Asimismo se estudiaron correlaciones múltiples para determinar asociación de los factores de la Escala de Clima Laboral: Autorrealización, Involucramiento Laboral y Supervisión con la escala de Satisfacción Laboral: Desarrollo Personal, Desempeño de tareas y Relación con la Autoridad. Los resultados arrojan relaciones significativas de magnitud moderada. Los factores que favorecen el Clima

Organizacional son: Involucramiento Laboral, Supervisión y el que menos favorece es: Autorrealización. Los factores que favorecen a los estímulos laborales son: desarrollo personal y desempeño de tareas y el factor que menos favorece es: Relación con la autoridad.

Monteza (2012), estudió la influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras del centro quirúrgico del hospital EsSalud Chiclayo-2010, siendo un estudio cuantitativo con énfasis, descriptivo y transversal. Se contó con una población de 46 enfermeras que laboran en el servicio del centro quirúrgico del hospital nacional “Almanzor Aguinaga Asenjo” de Chiclayo. Se utilizaron dos cuestionarios; la Escala de Clima Laboral CL-SPC. Los resultados muestran que el 42% de enfermeras considera que existe un clima laboral medianamente favorable y una satisfacción en 35% que califica como medianamente satisfecho, determinando que el clima laboral influye la satisfacción de las enfermeras. Cualquier variación en estos, afecta al ambiente de trabajo y forzosamente a los que lo integran.

Serrato (2011). Desarrollo un estudio con respecto a Estrategias para Mejorar el Clima Organizacional en la Empresa Grupo Latino de Publicidad Colombia LTDA. Con el objetivo de generar estrategias que permitan mejorar el clima organizacional de la empresa Grupo Latino de publicidad Colombia Ltda., en la ciudad de Bogotá para el año 2011. El resultado que se espera con la investigación en el campo administrativo es contribuir a la organización con estrategias que permitan que la gente se sienta a gusto en el lugar en el que mayor tiempo permanece, su lugar de trabajo.

Alfaro, Corado y Díaz (2010), trabajaron en la propuesta de un plan estratégico para mejorar el clima organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuathuacán de responsabilidad limitada de la ciudad de Santa Ana. Con el objetivo de contribuir al mejoramiento, proporcionándole un plan estratégico que le brinde un ambiente laboral agradable.

Jiménez (2008-2009), realizo un estudio sobre la propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la

satisfacción laboral de los trabajadores en la Tienda el Fundador. El presente trabajo tiene como objetivo proponer un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la Tienda el Fundador. La investigación es descriptiva. Se utilizó para la obtención de la información un Cuestionario de Satisfacción Laboral los datos fueron procesados en SPSS 15.0, con técnicas estadísticas del nivel descriptivo. Además de una discusión grupal donde se analizaron las causas más relevantes de la insatisfacción a través el Diagrama de Ishikawa, análisis de documentos y una entrevista a trabajadores de más experiencia y reconocido prestigio. El estudio proporcionó una visión de la organización con relación a la percepción que sobre el clima organizacional tienen los trabajadores de la Tienda estudiada, evidenciándose indicadores bajos en la satisfacción por la tarea que realizan y no perciben intención institucional que estimule de forma tangible e intangible los resultados de su trabajo. Los resultados del estudio facilita, además, la gestión para el cambio, encaminada a la mejoría en el ambiente laboral con vista a un acercamiento a la elevación de la eficiencia y la satisfacción de los trabajadores, traducido en calidad de vida.

Cortes (2009), realizo un estudio sobre el clima organizacional en un hospital. Diseñó un estudio descriptivo, transversal y observacional, donde el universo de estudio constó de los 880 trabajadores activos al momento de la recolección de la información. Se utilizó el instrumento de medición propuesto por la OPS para medir Clima organizacional. En general, se concluyó que el clima organizacional en el hospital no es satisfactorio, siendo la variable de liderazgo la que mejor calificación obtuvo. El personal considera que las autoridades no contribuyen en la realización personal y profesional, así como no existe retribución por parte de las autoridades a sus actividades laborales además de la inexistencia del reconocimiento por el buen desempeño. Sin embargo existen oportunidades de mejora en la percepción que tienen sobre sus líderes ya que piensan que tienen preocupación para la comprensión del trabajo por parte del personal. En cuanto al CO por tipo de personal se pudo observar que en general manifiestan una percepción no satisfactoria del CO., que implica a todas las variables y sus dimensiones. Además en los diferentes turnos del hospital no se muestran diferencias significativas en cuanto a la percepción no satisfactoria que tienen del hospital.

Duque (2008), dirigió un estudio hacia Recomendaciones para mejoramiento del Clima Laboral en el Cuerpo Técnico de Investigación de la Fiscalía General. Por lo tanto tuvo como objetivo general Identificar las condiciones actuales del Clima Laboral en el Cuerpo Técnico de Investigación Seccional Pereira y proponer un plan de mejoramiento que permita aumentar la productividad y satisfacción en los servidores de la seccional. El instrumento utilizado fue una encuesta elaborada por la investigadora y que está conformada por 51 preguntas y a su vez está estructurada en tres partes: la primera parte que indaga las variables socio demográficas, la segunda indaga por las ocho variables del clima organizacional (objetivos, motivación, liderazgo, relaciones interpersonales, toma de decisiones, cooperación y comunicación, control) y la tercera parte contiene tres preguntas de respuesta abierta que buscan complementar aspectos de la parte dos. Los resultados encontrados muestran que en general, el clima laboral que se percibe al interior del CTI, es de un ambiente moderadamente bueno, no obstante, este es muy cambiante debido a los múltiples factores externos que se viven actualmente. Se evidencia la necesidad de potenciar el programa de administración del talento Humano desde una base descentralizada y más participativa. Existe un gran descontento a nivel general, ya que no se percibe la presencia de un programa de bienestar social que involucre al grupo familiar.

Mujica y Pérez (2007) realizaron un estudio con el objetivo de describir la gestión del clima organizacional como una acción deseable en la universidad, sustentado en primer lugar en los referentes teóricos del clima organizacional, en donde existe un amplio consenso entre investigadores al conceptualarlo como las percepciones colectivas y compartidas que tienen los grupos del ambiente de trabajo. En segundo lugar, se resalta la problemática que prevalece en las universidades de vieja data y ha perdurado en la actualidad, como son problemas organizacionales, predominando la gestión del gerente y ambientes de trabajos, que tienen relación con clima laboral académico. Finalmente, se presenta la gestión del clima organizacional académico documentado en la utilización de indicadores de gestión; como soporte se reportan resultados del ajuste de un indicador de gestión que sirve de referencia para gestionar el clima organizacional universitario y puede ser utilizado en los diferentes niveles de la gerencia universitaria.

1.1.2 Realidad del problema

En el Perú, se sabe que en los últimos catorce años la población penal se ha incrementado de 24,297 a 52,700. Sólo del 2010 al 2011 se ha producido un incremento de 7,236 internos, esta situación se debe principalmente al incremento de los actos delictivos, la tendencia de elevar las penas privativas, al recorte de los beneficios penitenciarios y a la ampliación de las conductas punibles que contribuyen a un descontrolado crecimiento de la población penal. Estas cifras podrían ser desfavorables para el personal del instituto nacional penitenciario (INPE), puesto que deben duplicar sus labores y asumir un mayor manejo de internos. Es evidente que el personal de tratamiento y el de seguridad resultan insuficientes para atender las necesidades básicas de la población penitenciaria entre profesionales y personal de seguridad para una población penal de más de 52,700, en todo el territorio nacional.

Esto significa que el personal difícilmente podrá brindar por lo menos niveles básicos de tratamiento y de seguridad penitenciaria. La Región Lima, presenta por cada 64 internos un (1) personal de seguridad; en la Región Oriente, por cada 53 internos un (1) personal de seguridad y en la Región Norte Chiclayo, por cada 50 internos existe un (1) personal de seguridad, lo cual demuestra las limitaciones en recursos humanos con que cuenta el sistema penitenciario peruano (INPE, 2012). Todo ello podría afectar a la individualidad del personal del INPE viéndose reflejado en el clima laboral, no permitiendo un buen avance de la organización.

Este incremento de la población penal, constituye un grave problema para el sistema penitenciario, por no haberse previsto las necesidades básicas como infraestructura, recursos humanos, recursos logísticos, presupuesto y servicios penitenciarios para la atención de esta población, lo cual constituye un obstáculo para un trabajo en seguridad y tratamiento del interno. Además, el presupuesto insuficiente no solo afecta al tratamiento de los internos, también afecta a los recursos humanos del INPE, lo cual impide la contratación del personal suficiente para cumplir las labores de seguridad y tratamiento, asimismo restringe las posibilidades de incentivos y capacitación adecuada al personal en general.

Según el Centro de Atención Psicosocial (CAPS, 2007), encontró una sobrecarga emocional que trae consigo el trabajo en salud mental, que en muchos casos desencadena el llamado «Síndrome de Burnout». Este síndrome, normalmente no se identifica ni se atiende, por lo que genera malestar y dificultades en la calidad de la atención, más aún cuando se suman condiciones de trabajo poco favorables. En el personal penitenciario existe un estrés normal del trabajo, dentro del que se incluyen las dificultades de supervisión, que adicionalmente son acompañados con la exposición diaria a un ambiente hostil y estresante. Este estrés organizacional aunado al estrés individual, genera un ambiente de tensión interpersonal y crea una atmosfera volátil para los internos y los guardianes (Dvopskin y Spiers, 2004 citado en Tapia et al, 2007). Otras investigaciones han señalado que los funcionarios penitenciarios presentan mayores índices de estrés debido a la complejidad y exigencia del trabajo que desempeñan (Kenian & Malach-Pines, 2007 citado en Pizarro, 2010).

Por otra parte, se sabe que el clima laboral es el conjunto de circunstancias o condiciones que rodean a una persona en su entorno laboral. Por ende, el clima laboral va a influir directamente en el grado de satisfacción y la motivación de los trabajadores y, por ello, en la productividad de la empresa y en la consecución de sus objetivos (García, 2012). Actualmente, existe un interés creciente de entre los administradores, los empleados y el gobierno por mejorar el ambiente en el trabajo, puesto que los estudios demuestran que el clima y la satisfacción laboral mejoran la vida como trabajador y en los diferentes entornos ya sea familiar y social (Monteza, 2012).

Además, el clima o ambiente de trabajo constituye uno de los factores determinantes, no sólo de los procesos organizativos y de gestión, sino también de transformación (Mujica y Pérez, 2007). La tarea de gestionar el Clima Laboral es siempre de las jefaturas de equipos, las que han de ser apoyadas para tal efecto por el área de Gestión de Personas, con metodologías de trabajo y acciones de monitoreo permanente, a fin de contribuir al logro de los estándares ambientales definidos por la Dirección del respectivo Servicio. Además, para obtener efectos positivos, se requiere de un procedimiento que garantice la calidad y resultados del proceso, de modo independiente a los criterios particulares de uno u otro actor institucional

específico. El componente político estratégico de la gestión del clima laboral pasa por relevarlo al punto de indicador de gestión institucional, pero el qué se mide, cómo se mide, qué resultado se comunica a quién y cómo, cuáles intervenciones se desprenden, todas estas son cuestiones estrictamente técnicas, que deben ser consistentes con los principios del Estado (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2012).

Asimismo, varios investigadores refieren que el clima organizacional es un elemento fundamental en las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un ambiente laboral, este enfoque tiene su importancia, en el sentido de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que se origina de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores (Duran y Medrano, 2013). El diagnóstico del clima proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional, incluso, algunas de las herramientas examinan las causas y permiten a los encuestados plantear sus propias soluciones (Soto, 2007 en Segredo, 2013).

En tal sentido, un estudio realizado por Escorihuela (2003), Caracas donde se investigó el Clima Organizacional en la Escuela de Aviación Militar. Llegaron a la conclusión que las deficiencias encontradas se derivan de una falta de motivación con el personal por considerar que el desempeño demostrado por ellos, no es debidamente evaluado y recompensado, por pensar que los sueldos devengados no se corresponden con el esfuerzo demostrado en el trabajo, y el pensar que no todos son premiados de la misma forma.

1.1.3 Formulación del problema

El Instituto Nacional Penitenciario o INPE, forma parte de una entidad muy importantes de nuestro País respecto a la administración de justicia, es quien propone un plan estratégico que permite recoger la visión y demandas de los internos en todos los sentidos a fin de poder dar solución a sus demandas y mejorar su calidad de vida en un accionar que combine el desarrollo del Instituto con el desarrollo de la propia organización. Según el plan estratégico institucional (PEI, 2012), la población de internos reincidentes en los últimos tres años ha representado un 31% de la población penal, siendo la Región Lima y Norte Chiclayo, donde se presenta el mayor porcentaje de reincidencia, mostrándose las limitaciones con que cuenta el sistema de intervención de tratamiento al interno. Así, la población primaria representa el 69%, siendo ésta, la población objetivo para realizar los trabajos de tratamiento y poder lograr la reinserción social positiva del interno a la sociedad.

En el ámbito penitenciario, los funcionarios penitenciarios se encuentran día a día en constantes cambios muchas veces inesperados, la población carcelaria varía de un día a otro, lo cual hace variar también el ambiente intra-penitenciario. Los funcionarios además deben estar sujetos a cambios de turnos y horarios, destinados a distintas unidades penales o traslados, y modificaciones en las jefaturas y altos mandos. Estas variaciones hacen indispensable un perfil de personalidad flexible del funcionario que permita asimilar y acomodarse a las continuas transformaciones del ambiente laboral (Pizarro, 2011).

El personal penitenciario, asume la responsabilidad de mantener una relación permanente con personas reclusas en los establecimientos penales, cuyas personalidades, perfiles psicológicos, sociales, económicos y culturales, en ciertos casos, pueden resultar especialmente difíciles de entender y atender, así como otros que pueden implicar un peligro para la seguridad del personal (INPE 2012). Tapias et al (2007), considera que en el ámbito penitenciario es inevitable pensar en el interno como protagonista en el proceso de desintegración social que este padece por prisionalización; sin embargo, el personal de custodia ha sido relegado a un segundo plano, y se han ignorado los efectos directos e indirectos que pueden tener sobre ellos el estar inmersos en una institución social.

Es evidente que el personal penitenciario debe ser tomado en cuenta y ayudado a sobrellevar las cargas laborales, pues tienen una difícil tarea. La vigencia de las cárceles plantea una meta de mejoramiento continuo, enfocado no solo a los internos, sino también hacia los trabajadores que coexisten en la prisión y representan una población significativa de la organización (Tapias et al, 2007). Además, se sabe que las condiciones actuales de los recintos carcelarios, que se traducen en hacinamiento, malas condiciones higiénicas, problemas de seguridad, turnos maratónicos, etc., determinan un ambiente hostil y potencialmente desfavorable, no sólo para quienes se encuentran privados de libertad, sino que también para los funcionarios penitenciarios (Cárdenas, 2012).

Para la presente investigación, se tomara como grupo de estudio a los trabajadores que se desempeñan en las diferentes áreas del establecimiento penitenciario de Chiclayo. En cuanto al área de administrativos, se dividen en personal responsable de supervisar el trabajo, profesores, asistentes sociales, abogados, psicólogos y secretarías. Las edades de los trabajadores oscilan entre los 24 y 69 años.

Teniendo en consideración los antecedentes y la descripción de la realidad problemática asentada sobre la variable de estudio Clima laboral, se enuncia el siguiente problema con la finalidad de proponer un programa de gestión que permita generar mejoras en el clima organizacional de los trabajadores del instituto Nacional Penitenciario de Chiclayo. De esta manera queda formulada de la siguiente manera:

¿Cuáles son las características de un modelo de gestión para mejorar el clima laboral del personal del Instituto Nacional Penitenciario de Chiclayo-2012?

1.1.4 Justificación e importancia de la investigación

El factor humano, constituye un elemento vital para el desarrollo de los procesos de cualquier organización. Estudios sobre el comportamiento humano han demostrado que cuando un empleado se siente satisfecho y motivado alcanza un desempeño superior en la realización de su trabajo (COPEME, 2009). El clima organizacional está dado por las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo (MINSA, 2009). Ante ello, el estudio del clima organizacional, permite conocer, en forma científica y sistemática, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de poder elaborar planes que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se detectan y que afectan el compromiso y la productividad del potencial humano; en este caso el estudio se orienta a conocer el clima laboral del personal que labora en el establecimiento penitenciario de Chiclayo y sobre la base de los resultados se propone un modelo de gestión para mejorarla.

En este sentido la contribución teórica de esta investigación en que generará reflexión y discusión tanto sobre el conocimiento existente del área investigada, como dentro del ámbito de la psicología, ya que de alguna manera u otra, se confrontan teorías o constructos teóricos respecto a las variables que se pretenden comprobar. De esta manera, servirá como antecedente para instituciones y profesionales interesados en conocer más de cerca la gestión del clima laboral en instituciones penitenciarias. Así mismo, los datos y conclusiones obtenidos pueden ser analizados, corroborados, enriquecidos, discutidos, corregidos y/o modificados, a fin de contribuir al conocimiento científico.

Desde el punto de vista metodológica y práctica, es la propuestas de un programa para mejorar el clima laboral ya que anteriormente se presentó un programa a través de los trabajadores del INPE, sustentada en la ley 29709 – de la Carrera Especial Pública Penitenciaria, cuyo objeto principal es “crear el ordenamiento legal que regule el régimen laboral especial de los servidores penitenciarios para el cumplimiento de las funciones institucionales señaladas en el Decreto Legislativo

654, Código de Ejecución Penal, y su reglamento”. Para tales efectos, el nuevo régimen laboral del servidor penitenciario ha quedado regulado por la antes mencionada norma, así como supletoriamente por la Ley 28175 - Ley Marco del Empleo Público, y el Decreto Legislativo 654 - Código de Ejecución Penal. La reglamentación de esta norma constituye la mejor oportunidad para realizar una evaluación y clasificación del personal penitenciario. Debe ser una prioridad institucional el promover espacios para diseñar un reglamento razonable y moderno para que, junto a la Ley, constituyan un instrumento que coadyuve a la transformación del sistema penitenciario (INPE, 2012).

Conociendo este antecedentes se ha decidido realizar la presente investigación en el recinto penitenciario de Chiclayo, por lo que se estima que será una investigación actual y de gran importancia, puesto que los resultados, servirán para la detección de fuentes de conflictos, estrés o insatisfacción que se comportan como factores de riesgo para el buen desarrollo de la organización y de esta forma el programa de gestión servirá a las autoridades del INPE para que puedan tomar medidas y estimular la creación y adaptación de nuevos espacios confortables para el buen desarrollo de los trabajadores que laboran en los centros penitenciarios.

De esta manera se pretende en el futuro optimizar la realización personal o autorrealización, donde el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro del trabajador penitenciario. También mejorar el involucramiento laboral, donde es preciso que los trabajadores se identifiquen más con los valores institucionales y se comprometan con el cumplimiento y desarrollo de la organización. Por otro lado, mejorar en cuanto a la supervisión, que se refiere a valorar la funcionalidad y lo que significa un superior en la supervisión mientras se ejerce la labor, asumiendo una relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario. Asimismo, aumentar la comunicación, el grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como en la atención a usuarios y/o clientes de la misma. En definitiva mejorar las condiciones laborales, que implica la previsión de elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

Finalmente la contribución personal como profesional de la psicología en esta investigación estará direccionada a proponer un modelo del programa de gestión para la mejora del clima laboral, el mismo que beneficiará a todos aquellos colaboradores del instituto penitenciario de Chiclayo con quienes se comparte una labor diaria y permanente, por lo que cada vez considero estar más convencida del aporte que hará el presente trabajo para el beneficio de los trabajadores de esta organización pública.

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo general

Plantear un modelo de gestión para mejorar el Clima Laboral del personal del Instituto Nacional Penitenciario de Chiclayo

1.2.2. Objetivos específicos

- ✓ Identificar los niveles del clima laboral que tiene el personal del Instituto Nacional Penitenciario de Chiclayo.
- ✓ Determinar los niveles de las dimensiones del clima laboral del personal del Instituto Nacional Penitenciario de Chiclayo.
- ✓ Establecer el nivel del clima laboral general del personal del Instituto Nacional Penitenciario de Chiclayo, según edad, tiempo de servicio y cargo que desempeña

1.3. Variables

1.3.1. Identificación de variables

- ✓ Propuesta de gestión para mejorar el clima laboral
- ✓ Clima laboral

1.3.2. Definición de las variables

Propuesta de modelos de gestión para el clima laboral

Álvarez y Bustamante (2010), consideran que el Clima Laboral, incorporado dentro de la política del Sistema Integrado de Gestión cumple un papel fundamental para el mejoramiento continuo de la gestión institucional y su estudio e intervención concretan el cumplimiento de dos (2) de los objetivos de esta política, a saber:

- ✓ Desarrollar acciones que cualifiquen, incentiven y fortalezcan el talento humano de la entidad, que contribuyan a mantener un adecuado clima organizacional.
- ✓ Garantizar el mejoramiento continuo de la gestión institucional mediante la implementación de una cultura organizacional basada en los principios de autorregulación, autocontrol y autogestión.

1.3.3. Operacionalización de las variables

Tabla 1

Matriz de operacionalización de variables

| Variable | Definición conceptual | Dimensiones | Indicadores | Definición operacional |
|-------------------|--|--------------------------|---|------------------------|
| Modelo de gestión | Es la definición de indicadores, objetivos, metas y/o estándares de gestión institucional, asociados a los resultados de la evaluación sistemática del clima laboral en una organización y de la implementación rigurosa de Planes derivados de dichos resultados. | Justificación del modelo | Importancia Pertinencia Trascendencia social | |
| | | Planeamiento estratégico | Objetivos Actividades de preparación, ejecución y evaluación | |
| | | Recursos | Infraestructura, humanos y materiales | |
| | | Informe de gestión | Resultados cualitativos y cuantitativos del clima laboral | |

| | | | | |
|---------------|--|-------------------------|---|-----------------------------|
| Clima laboral | El Clima Laboral es entendido como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales (Palma, 2004). | Autorrealización | Apreciación respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro. | 210 – 250 Muy Favorable |
| | | Involucramiento laboral | Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización. | 170 – 209 Favorable |
| | | Supervisión | Funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral, apoyo y orientación para las tareas que forman parte del desempeño diario. | 130 – 169 Media |
| | | Comunicación | Grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa, atención al usuarios y/o clientes de la misma. | 90 – 129 Desfavorable |
| | | Condiciones laborales | Provisión de elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas. | 50 – 89 Muy Desfavorable |

1.4. Metodología y diseño de la investigación

1.4.1. Universo

El universo o población, es el conjunto de todos los casos que concuerden con una serie de especificaciones (Selltiz, 1974 citado en Hernández, Fernández y Baptista, 2014). En tal sentido, la población estuvo conformada por todo el personal que labora en el Instituto Nacional Penitenciario de Chiclayo que incluyen trabajadores administrativos, de seguridad, supervisores, profesores, asistentes sociales, abogados, psicólogos y personal de servicio.

1.4.2. Muestra.

La muestra es un subgrupo de la población de interés (Sudman, 1976, citado en Hernández, Fernández y Baptista, 2014). En este caso fue seleccionada, a través del muestreo no probabilístico, donde la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las causas relacionadas con las características de la investigación o de quien elige dicha muestra (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). En el presente estudio, la muestra estuvo conformada por 78 trabajadores que corresponden a la administración penitenciaria : personal de personal de seguridad, personal de tratamiento y personal de servicio en la cual se mencionan algunos criterios de inclusión y exclusión.

Criterios de inclusión

Personal administrativo, de seguridad y servicio

Edades que fluctúan entre los 24 y 69 años

Que desearon participar voluntariamente en el estudio.

Que se encontraron presentes al momento de la aplicación de los instrumentos

Criterios de exclusión

Personas que se encontraron con permisos por algún tipo de enfermedad física o mental (descanso médico)

Que tuvieron menos de 6 meses laborando en la institución

Que no desearon participar voluntariamente en el estudio.

Que no firmaron el consentimiento informado para la investigación

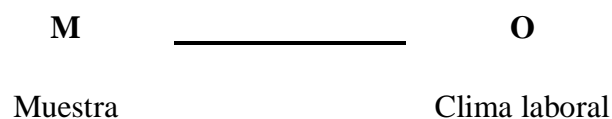
1.4.3. Tipo de investigación

El estudio, corresponde a un tipo cuantitativo debido a que se utilizaron mediciones y operaciones matemáticas para analizar los resultados. Es de nivel descriptivo, ya que caracteriza y mide o evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes de un fenómeno a investigar (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Asimismo se considera que es un tipo de investigación propositiva, porque es una actuación crítica y creativa, caracterizado por planear opciones o alternativas de solución a los problemas suscitados por una situación determinada, ya que a posteriori de la realización del perfil del clima laboral, se propone como alternativa, un programa de gestión para mejorar el clima laboral en los trabajadores del instituto nacional penitenciario de Chiclayo.

Asimismo, el diseño es no experimental ya que no tiene la intención de manipular deliberadamente las variables y de carácter transversal ya que se recolectaron los datos en un solo momento y en un tiempo único (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

El presente diseño se grafica de la siguiente manera para su mejor entendimiento:



1.4.4. Técnicas e instrumentos de investigación

a) Técnicas

La encuesta.- Se utilizó en primer término como la técnicas principal para recolectar la información sobre la situación actual del clima laboral de SPC.

Entrevistas.- Se utilizó la entrevista que nos proporcionó información para el diagnóstico y para la propuesta de gestión, ya que la opinión de los trabajadores permitió retroalimentar y evaluar progresivamente los componentes de la propuesta.

Técnicas de fichaje: Se utilizó para recopilar información de los conceptos básicos referentes a la investigación. Esto para seleccionar los contenidos a ser considerados en la base teórica y antecedentes de estudios

Observación.- La observación se realizó directamente en el lugar de los hechos, sobre todo para tener una percepción de la realidad del clima laboral, la misma que sirvió para captar información real, confiable y objetiva, que una vez procesada aportó para elaborar la propuesta de gestión.

Revisión de documentos.- Esta técnica permitió obtener información primaria y secundaria para dar contenido a la información del trabajo de investigación. Esta se obtuvo a través de una serie de documentos, levantamientos bibliográficos, textos, revistas e internet.

b) Instrumento

Nombre del Instrumento: Escala Clima Laboral CL-SPC

Autora : Sonia Palma Carrillo

Año 2004

País de origen : Perú

Objetivo : Evalúa el clima laboral (Nivel de percepción del ambiente laboral)

Dimensiones o Factores:

Realización personal

Involucramiento laboral

Supervisión

Comunicación

Condiciones laborales

Dirigido a : Trabajadores con dependencia laboral

El instrumento está conformado por 50 ítems, y su diseño obedece a la técnica de Likert. Comprende cinco factores; Realización personal, Involucramiento laboral, Supervisión, Comunicación, Condiciones laborales. Los cuales han sido determinados en función al análisis estadístico y cualitativo.

Validez y confiabilidad del instrumento

Palma (2004) trabajó la validez y la confiabilidad del instrumento en una muestra conformada por 1,323 trabajadores con dependencia laboral de empresas de producción y de servicios tanto estatales como particulares; permitió identificar aquellos factores que componen la percepción individual y grupal del Clima Laboral. Luego de corroborada dicha adecuación, se efectuó el análisis de factores pertinentes. Posteriormente se llevó a cabo el análisis exploratorio y rotación con el método de Varimax, determinando 50 ítems para la versión final del instrumento, en él se determinaron correlaciones positivas y significativas ($\alpha. 05$) entre los cinco factores de Clima laboral, confirmando la validez del instrumento.

La versión preliminar conformada por 66 ítems se sometió al Test de Kaiser- Meyer Olkin obteniendo un nivel de ,980 lo que evidenció la adecuación de la muestra para efectos de análisis factorial. Los datos se analizaron con los métodos Alfa de Cronbach y Split Half de Guttman, evidenciando correlaciones de ,97 y ,90 respectivamente; lo que permite inferir la alta consistencia interna de los datos y se puede afirmar que el instrumento es confiable.

1.4.5. Forma de análisis de la información

Para el procesamiento de la información se utilizó el paquete estadístico SPSS v. 21 y los resultados se presentan en tablas a través de la distribución de frecuencia y porcentaje, para ello se hizo uso de la estadística descriptiva a través de la media aritmética (promedio), la mediana y la moda así como desviación típica o estándar las mismas que se desarrollaron a través de las siguientes formulas estadísticas.

Para la media y moda

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

Para desviación estándar

$$s = \sqrt{s^2}$$

CAPITULO II

MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACION

2.1. Marco teórico

2.1.1. Clima Laboral

Palma (2004) considera que el clima laboral es la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función de aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones la que facilitan su tarea.

De acuerdo a lo propuesto por el Ministerio de Salud (2009), se define al Clima Organizacional como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo.

Según Escat (2008 citado en Monteza, 2012), el clima laboral se entiende por el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreta que son percibidos, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

Baguer (2012) refiere que el clima laboral es el ambiente humano en el que los colaboradores de una organización perciben ciertas características del ambiente de trabajo y que por lo tanto, influyen en su conducta.

Por otro lado, al hablar de organización, Chiavenato (2003 citado en Hernández y Monsanto, 2005) considera que una organización es un sistema de actividades

conscientemente coordinadas, formado por dos o más grupos de personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. En tal sentido, el clima laboral tiene como característica un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización. Un buen clima laboral trae una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. El clima laboral negativo, por otro parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores (Mañas *et al*, 1998 citado en Monteza, 2012).

Elementos del Clima Organizacional

Según menciona Jiménez (2008-2009), con el propósito de un mejor entendimiento sobre concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- ✓ El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- ✓ Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- ✓ El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- ✓ El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- ✓ Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- ✓ El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Tipos de clima laboral organizacional

Según menciona Reddin (2004), existen 4 tipos básicos de clima organizacional.

- ✓ Orientado al Control (basado en sistemas)
- ✓ Orientado al Desarrollo de la Libertad Profesional (basado en la confianza a la gente)

- ✓ Orientado a la Productividad y el Rendimiento (basado en la optimización continua de los procesos de producción).
- ✓ Orientado al Desafío (basado en la colaboración en equipo).

Factores que intervienen en el Clima Laboral u Organizacional

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito (Concalves, 2002 citado en Villa, 2012). A continuación diferentes autores proponen los siguientes factores:

Según Sarmiento (2011) propone los siguientes:

Ambiente físico.- Es el espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, etc.

Variables estructurales.- Donde interviene el tamaño de la organización, estructura formal. Estilo de dirección, políticas, contratación. Reglas y normas. Procedimientos, trámites, etc.

Efectos en el ambiente social.- Compañerismo, trabajo en equipo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.

Efectos del comportamiento organizacional.- Productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

Según el Ministerio de Salud (2009), las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo el estudio del clima organizacional es conveniente conocer las once dimensiones a ser evaluadas:

Comunicación.- Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

Conflicto y cooperación.- Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.

Confort.- Esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable.

Estructura.- Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

Identidad.- Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Innovación.- Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.

Liderazgo.- Influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social tales como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural.

Motivación.- Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización. Conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional. Es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.

Recompensa.- Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.

Remuneración.- Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.

Toma de decisiones.- Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Palma (2004) postula la existencia de 5 factores que explican el clima organizacional:

Autorrealización.- Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro. Ejemplo de ítem en esta área son:

Existen oportunidades de progresar en la institución.

Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.

Involucramiento laboral.- Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización. Ejemplo de ítems en esta área son:

Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.

Los trabajadores están comprometidos con la organización.

Supervisión.- Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario. Ejemplo de ítems en esta área son:

El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.

La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar.

Comunicación.- Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma. Ejemplo de ítems en esta área son:

Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.

La institución fomenta y promueve la comunicación interna.

Condiciones laborales.- Reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas. Ejemplo de ítems en esta área son:
La remuneración es atractiva en comparación con otras organizaciones.
Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.

Por su parte, Burke (citado en Abella y Torres, 2008), reconocido a nivel mundial por su trabajo clima organizacional, afirma que este posee dimensiones que moderan las relaciones entre dos personas que trabajan juntas, a saber:

Objetivo social: Definido como el estímulo proporcionado por supervisores y compañeros de trabajo para aplicar lo aprendido.

Tareas: Instrucciones para la transferencias de conocimientos inherentes al trabajo.

No consecuencias: Dimensión que hace relación a la indiferencia de supervisores y jefes inmediatos para la transferencia de conocimientos.

Castigo: Definido como la manifestación de desánimo en la transferencia de conocimientos.

Refuerzo intrínseco y extrínseco: Recepción de recompensas externas (aumentos salariales) y recompensas internas (apreciación de los demás), dependiendo los comportamientos presentados.

Importancia en los programas de capacitación: Se define como el grado en el que los individuos siente que se valora la formación en la organización.

Según menciona Villa (2012), otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

- ✓ Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
- ✓ Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
- ✓ Actitudes hacia el contenido del puesto
- ✓ Actitudes hacia la supervisión
- ✓ Actitudes hacia las recompensas financieras
- ✓ Actitudes hacia las condiciones de trabajo
- ✓ Actitudes hacia los compañeros de trabajo

Análisis del clima organizacional

De acuerdo con Duque (2008), los investigadores han desarrollado varios métodos para abordar el análisis del clima organizacional de los cuales se aprecian:

Según García (2000 citado en Duque, 2008), afirma que “la comunicación va siempre ligada al clima laboral. No se puede entender una cosa sin la otra, puesto que comunicarse implica transmitir un clima determinado, sea bueno o malo. Los trabajadores con mayor movilidad o los que más contacto tienen con personas distintas suelen ser los que comunican, transmiten o difunden todo tipo de noticias, muchas veces susceptibles de generar un clima laboral determinado”.

Desde la mirada de Kolb, el interés por la optimización del desempeño y la salud laboral ha incidido en investigaciones que reportan en materia de comportamiento organizacional, la relevancia de variables como liderazgo, motivación y clima laboral, particularmente existen reportes que señalan lo siguiente:

- ✓ Una relación directa entre liderazgo y clima laboral.
- ✓ Una asociación entre un tipo de clima laboral y una motivación particular hacia el trabajo.
- ✓ El clima laboral se asocia a cambios en rasgos de personalidad aparentemente estables.

Modelos teóricos del clima laboral

Según menciona Ruíz (2008 citado en Baltazar y Chirinos, 2012) el clima laboral a lo largo de la historia ha sido analizado desde tres diferentes enfoques que a su vez se complementan, permitiendo un estudio específico y detallado. A continuación se describen los siguientes enfoques:

Conjunto múltiple de atributos organizacionales

En este enfoque se destacan aquellas características estructurales de la organización, como la estabilidad que tiene para influir de cierto modo en la conducta de los colaboradores, ya sea por su tamaño, organigrama, estilo de dirección, entre otros; éstas definen la estructura y condicionan las interacciones que puedan darse dentro de ella, de tal modo que, el análisis estadístico de estas variables, permite formar conjuntos organizativos en categorías, que pueden ser denominadas como tipos de clima.

Conjunto de atributos individuales de los sujetos miembros de la organización.

Este enfoque define al clima laboral partiendo del conjunto de elementos individuales del colaborador que están relacionados con los valores, las aspiraciones y las demandas que cada uno de ellos tiene, partiendo del ambiente y trato adecuado o inadecuado que reciban de la misma empresa.

Conjunto de características organizativas subjetivamente percibidas.

Este enfoque sigue el planteamiento de Lewin, que concuerda con la denominada por los sociólogos como “definición de la situación”. Esta es el resultado de ciertos atributos objetivos de una empresa, las cuales están enlazadas a la percepción subjetiva individual, como los valores, las necesidades y las aspiraciones de cada colaborador. Este paradigma tiene como elemento central la interacción intersubjetiva de los sujetos que se relacionan entre sí, por lo cual, denota la importancia de la interacción entre los individuos y la experiencia personal, creando así un constructo intersubjetivo denominado clima.

De acuerdo a la Dirección Nacional del Servicio Civil (2012), se han perfilado tres enfoques o tradiciones distintas. Estas son:

El enfoque subjetivo, que pone énfasis en los procesos psicológicos, básicamente en uno: la percepción; y entienden que el clima laboral es un atributo de los individuos. Bajo este prisma, se puede decir que el clima sería el conjunto de percepciones que los individuos desarrollan en su contacto con las prácticas y procedimiento de la organización. La unidad de análisis bajo este enfoque es el individuo y lo que habría que cambiar o gestionar son sus percepciones.

El enfoque objetivista, que pone el énfasis en la estructura y señalan que el clima es la respuesta de los individuos a las propiedades formales de la organización del trabajo. Bajo esta mirada, el clima sería un atributo de la organización (o del conjunto de procesos y prácticas que la constituyen) y de cómo éstas se relacionan con sus miembros. Consecuentemente, la unidad de análisis en este enfoque será la organización y no los individuos. De ese modo, se entenderá que climas semejantes se explicarán por contextos laborales similares y viceversa, climas disímiles se explican por contextos laborales diferentes. Bajo este prisma, lo que habría que modificar o gestionar para lograr cambios en el clima laboral es la propia organización del trabajo y no a los individuos.

El enfoque interaccionista tiene su génesis en una corriente de pensamiento muy importante desde la segunda mitad del siglo XX: el interaccionismo simbólico, una teoría sociológica con base en la comunicación, que viene a señalar – entre otras cosas – que en la interacción cotidiana se construyen tanto los sentidos particulares como los significados sociales de los símbolos, a partir de los cuales, nos comunicamos. Del mismo modo, en dicha interacción de símbolos se construye también lo social y el individuo. Bajo éste prisma, el clima laboral correspondería a un fenómeno socialmente creado a través de la interacción, en cuya génesis participan tanto elementos incorporados por la subjetividad individual como por las características formales de la organización del trabajo.

Efectos negativos del inadecuado clima laboral en los trabajadores penitenciarios.

El personal en el contexto penitenciario trabaja día a día en un ambiente de alta complejidad, inherentemente estresante y que implica un desgaste físico, emocional y social, entorno propicio para poner a prueba todos sus recursos personales frente al estrés laboral y manejo de relaciones humanas. En el ámbito penitenciario, este aspecto se ve agudizado constantemente dado que los cambios suelen ser inesperados y a su vez violentos. La población carcelaria varía de un día a otro, lo cual hace variar también el ambiente intra-penitenciario. Los funcionarios además deben estar sujetos a cambios de turnos y horarios, destinaciones a distintas unidades penales o traslados, y modificaciones en las jefaturas y altos mandos. Estas variaciones hacen indispensable un perfil de personalidad flexible del funcionario que permita asimilar y acomodarse a las continuas transformaciones del ambiente laboral.

El estrés laboral, tal como lo menciona Pizarro (2010), se traduce como resultado de un desequilibrio entre la demanda ambiental y la capacidad del organismo para ajustarse. Por lo tanto, se manifiesta en las personas por pensamientos, emociones y acciones; expresándose negativamente a través de estados de ansiedad, hostilidad o depresión. Además, según Finn, (2000), uno de los factores organizacionales causante del estrés en el penitenciario se asocia a la falta de recursos humanos, asimismo como los conflictos y hostilidad entre compañeros de trabajo (Finn, 2000; Schaufeli & Peeters, 2000 citado en Pizarro, 2010). Entre las situaciones más reconocidas se encuentran: que un trabajador repetidamente exprese su frustración a sus colegas, competencias entre puestos limitados asignados, aprehensión de que el compañero de labores no lo apoye en un enfrentamiento con reclusos, conductas impropias del funcionario ante los internos (contrabando, actitud demasiado amistosa, utilización de la fuerza en forma innecesaria, acciones disciplinarias cuestionables, etc.)

Por otro lado, según menciona Duque (2008), es importante detectar al mobbing como factor que afecta el clima organizacional, pudiendo conocer la percepción que tienen los empleados acerca del ambiente laboral en el que se desempeña, ya que dicha percepción se ve afectada por distintos factores ya sea económicos,

fisiológicos, psicológicos, sociales, etc. Entre ellos tenemos el fenómeno mobbing, también denominado acoso moral o institucional o “bossing”.

Por lo tanto, la mejora continua del bienestar en el trabajo, es un concepto que integra aspectos físicos, morales y sociales, y que entre los objetivos que debe perseguir incluye de manera expresa el trabajo, la depresión, la ansiedad y los riesgos asociados a la dependencia del alcohol, las drogas o los medicamentos, los cuales deberían ser objeto de medidas específicas, enmarcadas en un planteamiento global que asocie a los sistemas sanitarios y de salud pública.

Personal del Instituto Nacional Penitenciario (INPE)

Según se menciona en el artículo 133 del código de ejecución Penal (Campos, 2015), el Instituto Nacional Penitenciario es el organismo público descentralizado, rector del Sistema Penitenciario Nacional. Integra el Sector Justicia. Tiene autonomía normativa, económica, financiera y administrativa. Forma pliego presupuestal propio.

Los servidores penitenciarios, son los profesionales y técnicos de las diversas áreas que se encargan de administrar el Sistema Penitenciario Nacional, ellos buscan la reinserción social de los internos en la sociedad peruana, contribuyendo a la seguridad ciudadana del país (INPE, 2012).

Actualmente el INPE cuenta con tres tipos de servidores que componen la administración penitenciaria: (1) los que prestan servicios dentro de la estructura administrativa del INPE, (2) personal de seguridad, encargados principalmente de las labores de seguridad de la población penitenciaria y (3) personal dedicado al tratamiento. El personal de seguridad viene laborando en un ambiente de estrés constante dentro de los establecimientos penitenciarios, toda vez, que en cumplimiento de sus funciones se encuentran las 24 horas del día en medio de personas que transgredieron las leyes, por lo que padecen el agotamiento físico, emocional y mental causado básicamente por controlar a personas con problemas de conducta, perjudicando la personalidad de los servidores (INPE, 2012).

Según lo mencionado en el artículo IV de la ley de la carrera especial publica penitenciaria N°29709, del Congreso de la Republica, se entiende como servidor penitenciario a la persona nombrada por resolución de Presidencia del Consejo Nacional Penitenciario que presta servicios en un establecimiento penitenciario y a los servidores de la sede central y las sedes regionales que desempeñan funciones de seguridad, tratamiento, medio libre y registro penitenciario que, por la naturaleza de sus funciones y especialidad, cumplen labores en establecimientos penitenciarios obligatoriamente como parte del desarrollo de su carrera penitenciaria, de conformidad con la presente ley. Dicha clasificación debe estar determinada en los respectivos documentos de gestión del instituto nacional penitenciario (INPE).

2.2. Marco Conceptual

Clima laboral.- Es la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función de aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones la que facilitan su tarea (Palma, 2004)

Instituto Nacional Penitenciario.- El Instituto Nacional Penitenciario es el organismo público descentralizado, rector del Sistema Penitenciario Nacional. Integra el Sector Justicia. Tiene autonomía normativa, económica, financiera y administrativa. Cuenta con un pliego presupuestal propio, (Campos, 2015),

Modelo de gestión.- Se consideran que el Clima Laboral está incorporado dentro de la política del Sistema Integrado de Gestión y cumple un papel fundamental para el mejoramiento continuo de la gestión institucional y su estudio e intervención concretan el cumplimiento de dos objetivos de esta política, que consiste en desarrollar acciones que cualifiquen, incentiven y fortalezcan el talento humano de la entidad, que

contribuyan a mantener un adecuado clima organizacional y de garantizar el mejoramiento continuo de la gestión institucional mediante la implementación de una cultura organizacional basada en los principios de autorregulación, autocontrol y autogestión (Álvarez y Bustamante 2010).

Personal o trabajador penitenciario.- Los servidores penitenciarios, son los profesionales y técnicos de las diversas áreas que se encargan de administrar el Sistema Penitenciario Nacional, ellos buscan la reinserción social de los internos en la sociedad peruana, contribuyendo a la seguridad ciudadana del país (INPE, 2012).

2.3. Marco histórico

El término clima organizacional comenzó a mencionarse en 1960, es un término relativamente nuevo en la psicología organizacional o industrial y sus definiciones o conceptos varían de acuerdo a los autores y modelos teóricos (Gellerman 1960 en Páramo 2004), quien llegó a la conclusión que el clima era el “carácter” de una compañía e hizo una lista de cinco pasos para analizarlo:

- a) Es necesario identificar a las personas cuyas actitudes son importantes.
- b) Hay que estudiar a esas personas y determinar cuáles son sus objetivos, tácticas y puntos ciegos.
- c) Se deben analizar los desafíos económicos a los que se enfrentan la compañía en términos de decisiones de políticas.
- d) Se tiene que revisar la historia de la compañía y prestar especial atención a las carreras de sus líderes.
- e) Es indispensable integrar la idea de establecer denominadores comunes, en lugar de agregar todas las partes para obtener una suma de ellas.

Halpan y Croft (1963 en Edel, García y Casiano 2007), expresa que como precursor se encuentra a Kurt Lewin, quien expresa que el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y la persona, por ello no es de extrañar que el clima

laboral aparezca como producto de la interacción entre el ambiente y la persona. Ello plantea que razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos (Fernández y Sánchez 1996, en Edel, García y Casiano 2007)

Los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja negra en que se había convertido a la persona (Edel, García y Casiano 2007)

Por otro lado Garbuglia (2013), los orígenes del interés por el clima organizacional se sitúan a partir de la corriente cognitiva en psicología. Dicha preocupación partió de la demostración de que toda persona percibe de modo distinto el contexto laboral en el que se desenvuelve, y que esta percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva. La importancia del conocimiento del clima laboral, ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento superficial en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica.

Con la revolución industrial y hasta hoy en día, la forma como operan las organizaciones atiende al estilo explícito de la dirección. La dirección emite una serie de políticas, promueve una cultura, privilegia ciertas prácticas de manufactura y gestión, que en su conjunto reflejan los marcos de referencia o paradigmas que influyen en los procesos de toma de decisiones en las organizaciones.

Dentro de los diferentes paradigmas de las organizaciones, aparece el Social – Humano, que surge en la primeras décadas del siglo XX y con él, aparecen nuevas aportaciones en el desarrollo de las organizaciones y sus principales representantes se encuentran: Elton Mayo, Kurt Lewin, Douglas Mc Gregor, Chris Argyris, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, y David Mc Clelland, entre otros (Circulo –Tec 2012)

En este sentido, ya hace muchos años Kurt Lewin, dijo que el comportamiento humano era una función del "campo" psicológico o ambiente de la persona y su personalidad. Más recientemente, Litwin y Stringer han hecho ver que el concepto de clima puede ser útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización (tales como su tecnología, liderazgo y

reglamento) con la motivación y el comportamiento de los empleados. La importancia del concepto de clima, proviene de su función como vínculo entre los aspectos objetivos de la organización y el comportamiento de los trabajadores. El liderazgo, sobre todo, es un factor principal del clima, y por consiguiente de la conducta de los empleados (Ucero s/f)

2.4. Marco Administrativo

Según menciona la Dirección Nacional del Servicio Civil (2012), se entiende como Gestión del Clima Laboral a la definición de indicadores, objetivos, metas y/o estándares de gestión institucional, asociados a los resultados de la evaluación sistemática del clima laboral en una organización y de la implementación rigurosa de Planes derivados de dichos resultados.

Ante ello, se sabe que mejorar el clima laboral, es fundamental para el desarrollo y crecimiento del trabajador como de la institución, en forma individual y grupal, es necesaria la participación de entes que propicien espacios y ambientes positivos para llevar a cabo las actividades laborales. Asimismo, la gestión del clima organizacional constituye un compromiso y una responsabilidad que deberían asumir las autoridades que dirigen el INPE, quienes tienen el deber de actuar usando la determinación para establecer e incorporar planes o propuestas dentro de las normas administrativas de la organización. Donde los indicadores de gestión son una forma clave de retroalimentar el proceso, de monitorear el avance o ejecución del trabajo realizado y son más trascendentales si su tiempo de respuesta es inmediato; esto permite que las correcciones o ajustes que se necesiten realizar sean en el momento oportuno. El mismo, es parte fundamental del mejoramiento de la calidad del trabajo y de la organización, debido a que es un medio rápido de identificación de problemas, según la naturaleza y manejo del mismo.

Autores e investigadores preocupados por el avance y la mejora de las organizaciones, proponen formas de administrar adecuadamente el clima con los trabajadores de la empresa o institución. En tal sentido, Álvarez y Bustamante (2010) consideran de gran importancia la sensibilización social sobre el conflicto en tal forma que permita propiciar un cambio de perspectiva frente a las situaciones

conflictivas, impulse una cultura de nuevos valores fundados en la solidaridad, el respeto, la confianza y el compromiso activo para transformar la dinámica de las relaciones dentro de la institución y acerque la realidad de los conflictos que se puedan presentar en el departamento a los caminos de la mediación.

Por otro lado, en una publicación realizada por Reddin (2004) hace mención acerca del papel que tienen los managers en las empresas, considerando que son gran importancia para en el avance de la organización, ya que necesitan ser altamente sensibles para identificar el clima de su organización, ya que puede ser difícil cambiarlo, requiriéndose de destreza, estrategia y determinación. O bien corre el peligro de ser violentado en cualquier forma, llegando a producir un fuerte impacto en las expectativas de la gente. Por otro lado, en un estudio realizado por Ferrada (2005) en un penal Chile, donde se busca la gestión penitenciaria laboral y reinsertar a los internos a la sociedad, considera que uno de los elementos principales para que ello suceda, es precisamente, mantener la calidad del servicio del área laboral, ello implica que se debe contar con áreas de vigilancia, administrativos, técnicos y profesionales capacitados apropiadamente para dirigir, administrar y supervisar la capacidad y el trabajo de los internos. Asimismo, la administración penitenciaria debe destinar a la Áreas laborales a los funcionarios que cumplan cabalmente con el perfil adecuado y capacitarlos especialmente en gestión productiva, seguridad laboral y dirección comercial.

Actores y roles críticos en la Gestión del Clima Laboral

De acuerdo con lo mencionado por la Dirección Nacional del Servicio Civil (2012), para Gestionar el CL, se requiere la mayor participación posible en la aplicación del cuestionario de evaluación y además, al menos el concurso de los siguientes actores institucionales:

- ✓ Una Dirección de Servicio comprometida e involucrada con la gestión de personas y el cuidado de la subjetividad o experiencia del trabajo.
- ✓ Un Equipo Directivo y Jefaturas intermedias alineadas con la “visión” de la Dirección y conscientes de sus responsabilidades particulares en el cuidado del CL de sus equipos dependientes.

- ✓ Un Equipo de Gestión de Personas empoderado y alineado con la Dirección de Servicio, que de soporte técnico y administrativo a la gestión del CL.

Derechos, deberes y prohibiciones del servidor penitenciario

Dado en el Título III de la ley de la carrera especial publica penitenciaria N° 29709, del Congreso de la República. Existe el artículo 31 que menciona los derechos del servidor penitenciario, de los cuales es preciso resaltar que el personal debe desarrollar la función correspondiente para la cual está formado, capacitado, especializado y según su experiencia personal; en concordancia con las necesidades del INPE. Además, realizar sus labores en un ambiente adecuado para su salud física, mental e integridad personal. Así como recibir constantes capacitaciones y contar con un horario laboral de acuerdo con su área de desempeño laboral y con las condiciones del servicio, conforme a la Constitución Política del Perú.

Por otro lado, existen los deberes y responsabilidades que debe asumir el servidor penitenciario, esto se encuentra en el artículo 32 del mismo código, de las cuales cabe resaltar que el personal debe desempeñarse y cumplir sus funciones con honestidad, criterio razonable, eficiencia, dedicación, eficacia y diligencia, en cualquier lugar donde sea asignado. Además, asistir a los cursos de capacitación programados. Asimismo, mantener buenas relaciones interpersonales con funcionarios y demás servidores penitenciarios, tener un trato firme, pero respetuoso de los derechos de los privados de libertad y los liberados. Mantener la reserva, la confidencialidad y el secreto en el ejercicio de sus funciones, siempre y cuando esto no implique el ocultamiento de información de la comisión de faltas o actos delictivos, perpetrados por internos, terceros o por otros servidores penitenciarios.

Medidas administrativo de reforma del Sistema Nacional Penitenciario

El 13 de abril de 2012, el Ministro de Justicia y Derechos Humanos y el Presidente del INPE, presentaron el plan de reforma del sistema penitenciario nacional compuesto por diez medidas a implementar a nivel nacional, que son las siguientes:

- Medida 1: Lucha contra la corrupción
- Medida 2: Reducción del hacinamiento
- Medida 3: Seguridad en los penales
- Medida 4: Salud en los centros penitenciarios
- Medida 5: Mejorar el tratamiento penitenciario
- Medida 6: Fortalecimiento de la gestión institucional
- Medida 7: Mejora del personal del INPE
- Medida 8: Participación del sector privado
- Medida 9: Acciones de prevención y reducción del delito.
- Medida 10 Implementación del programa C.R.E.O. Como eje del Nuevo modelo de establecimiento penitenciario.

Del diseño e implementación de un sistema de gestión del clima laboral.

Según la Dirección Nacional del Servicio Civil (2012), se describen las siguientes características:

- ✓ La Dirección de Servicio evalúa la factibilidad e implicancias de incorporar indicadores de gestión institucional, asociados a los resultados de procesos sistemáticos de medición del clima laboral y de la implementación de planes de mejora, cuyo cumplimiento será responsabilidad de la línea jerárquica o cargos de jefatura.
- ✓ La Dirección de Servicio comunica su decisión de incorporar indicadores de gestión asociados a clima laboral al equipo directivo, con quienes en conjunto evalúa posibles variables a medir y gestionar, a fin de contar con una base de contenidos que permita dar cuerpo a las acciones de comunicación que se deben realizar a continuación.

- ✓ El equipo directivo, en consideración de la cultura organizacional y sus artefactos (soportes comunicacionales), diseña y conduce directamente la ejecución de un Plan de Comunicaciones, con la intención de contextualizar cada una de las acciones y nuevas prácticas de gestión que se implementarán en la organización.
- ✓ A través de la ejecución del Plan de Comunicaciones, el equipo directivo debe asegurarse de generar las condiciones adecuadas para la implementación de los cambios deseados, para lo cual, la existencia de espacios de participación – en especial con los tradicionales actores (comités y asociaciones) – se vuelve una necesidad para la legitimación y perfeccionamiento de la iniciativa.
- ✓ Una vez recogidas las distintas visiones institucionales y recomendaciones, la Dirección de servicio ha de encargarse de la elaboración de bases de licitación (toda vez que la complejidad técnica estadística de la medición del clima suele superar las capacidades internas de los servicios públicos).
- ✓ Una vez seleccionado el oferente, la primera tarea es sancionar la versión final del instrumento de medición a utilizar, el cual debe estar en plena coherencia con los «indicadores de gestión institucional» que la Dirección de Servicio está evaluando implementar.
- ✓ Previo a la aplicación del instrumento de medición, es preciso reforzar con especial dedicación las acciones de comunicación, a fin de garantizar que cada funcionario de la organización tenga pleno conocimiento del sentido y utilidad de dicho instrumento, así como de su carácter confidencial.
- ✓ Análisis de la medición de los resultados.
- ✓ Luego del análisis de resultados (tarea generalmente externalizada), las comunicaciones vuelven a ser la cuestión central. Todo funcionario ha de conocer (a lo menos) la información correspondiente al centro de responsabilidad al que pertenece, además de una visión general del clima en la organización.

- ✓ A partir de los resultados de cada centro de responsabilidad, la Dirección debe conducir (según estrategia corporativa y con los niveles de participación funcionaria que correspondan) la elaboración de Planes de Acción para el Mejoramiento del Clima Laboral.
- ✓ El área de Gestión de Personas realiza seguimiento y evaluación a la implementación de los planes de mejora, así como mantención y ajuste a la metodología utilizada, si es necesario.
- ✓ La Dirección de Servicio toma decisiones de gestión con base en resultados sistemáticos de medición del clima laboral y de la implementación de planes de mejora.

Recomendaciones para el uso del plan Estratégico

Para facilitar la ejecución del plan estratégico que permitirá mejorar el clima organizacional, según Alfaro, Corado y Díaz (2010), se recomienda:

- ✓ El departamento de recursos humanos debe ser el principal ejecutor de las diferentes estrategias contenidas en el plan, sin embargo se debe integrar otros departamentos, cuando la ejecución de la estrategia demande su participación.
- ✓ Verificar periódicamente, durante la ejecución del plan, que la implementación de las estrategias esté generando los resultados deseados, y así asegurar la consecución de los objetivos del plan.
- ✓ Debido a que en un futuro posterior a la ejecución del plan estratégico puedan ocurrir nuevas variaciones en el clima organizacional de la empresa, se vuelve necesario establecer un mecanismo permanente que ayude a evaluar periódicamente el clima laboral de la empresa, y así conocer la situación de los diferentes factores que componen dicho clima. Los resultados que se obtengan de dichas evaluaciones ayudaran a establecer las medidas necesarias para mantener un clima organizacional óptimo.

CAPITULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

3.1. Resultados del clima laboral

En primer término se presentan los resultados obtenidos, después de evaluar la situación actual del clima laboral en el instituto Nacional penitenciario de Chiclayo, para luego sobre la base de este diagnóstico situacional, se hace la propuesta del modelo de gestión para mejorar el clima organizacional

Nivel del Clima laboral que presenta el personal del Instituto Nacional Penitenciario de Chiclayo.

En la tabla 2, se percibe que la mayoría de trabajadores del Instituto penitenciario se ubica en un nivel medio de clima laboral con el 59%, sin embargo también se aprecia un 17.9 % en el nivel desfavorable y muy desfavorable, solo un 3.8% considera el clima laboral muy favorable.

Tabla 2

Niveles del clima laboral del personal del Instituto Nacional Penitenciario de Chiclayo.

| Niveles | Frecuencia | Porcentajes |
|------------------|------------|-------------|
| Muy favorable | 3 | 3.8 |
| Favorable | 15 | 19.2 |
| Media | 46 | 59.0 |
| Desfavorable | 11 | 14.1 |
| Muy desfavorable | 3 | 3.8 |
| Total | 78 | 100.0 |

Fuente.- Elaboración propia

Características de los Factores del Clima laboral que presenta el personal del Instituto Nacional Penitenciario de Chiclayo.

En la tabla 3, se observa al factor *autorrealización* del clima laboral, donde el 42.3% de los trabajadores se ubican en el nivel medio de satisfacción, seguido del 37.2% en el nivel favorable

Tabla 3

*Niveles del factor **Autorrealización** del Clima laboral que tiene el personal del Instituto Nacional Penitenciario de Chiclayo.*

| Niveles | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|------------|------------|
| Muy favorable | 7 | 9.0 |
| Favorable | 29 | 37.2 |
| Media | 33 | 42.3 |
| Desfavorable | 6 | 7.7 |
| Muy desfavorable | 3 | 3.8 |
| Total | 78 | 100.0 |

Fuente.- Elaboración propia

En la tabla 4, se observa al factor *involucramiento* del clima laboral, donde el 52.6% de los trabajadores se ubican en el nivel medio de satisfacción, también hay un 15.3% que se ubica en el nivel desfavorable y muy desfavorable

Tabla 4

*Niveles del factor **Involucramiento** del Clima laboral que tiene el personal del Instituto Nacional Penitenciario de Chiclayo.*

| Niveles | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|------------|------------|
| Muy favorable | 5 | 6.4 |
| Favorable | 20 | 25.6 |
| Media | 41 | 52.6 |
| Desfavorable | 9 | 11.5 |
| Muy desfavorable | 3 | 3.8 |
| Total | 78 | 100.0 |

Fuente.- Elaboración propia

En la tabla 5, se observa al factor *supervisión* del clima laboral, donde el 48.7% de los trabajadores se ubican en el nivel medio de satisfacción, también se aprecia un 25.6% que se ubica en el nivel desfavorable y muy desfavorable, de igual manera un 25.6% en un clima favorable en lo que respecta a la supervisión

Tabla 5

*Niveles del factor **supervisión** del Clima laboral que tiene el personal del Instituto Nacional Penitenciario de Chiclayo.*

| Niveles | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|------------|--------------|
| Favorable | 20 | 25.6 |
| Media | 38 | 48.7 |
| Desfavorable | 16 | 20.5 |
| Muy desfavorable | 4 | 5.1 |
| Total | 78 | 100.0 |

Fuente.- Elaboración propia

En la tabla 6, se observa al factor *Comunicación* del clima laboral, donde el 55.1% de los trabajadores se ubican en el nivel medio de satisfacción y el 26.9% en el nivel favorable

Tabla 6

*Niveles del factor **Comunicación** del Clima laboral que tiene el personal del Instituto Nacional Penitenciario de Chiclayo.*

| Niveles | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|------------|------------|
| Muy favorable | 6 | 7.7 |
| Favorable | 21 | 26.9 |
| Media | 43 | 55.1 |
| Desfavorable | 6 | 7.7 |
| Muy desfavorable | 2 | 2.6 |
| Total | 78 | 100.0 |

Fuente.- Elaboración propia

En la tabla 7, se percibe en el factor *Condiciones laborales* un 64.1 %, de los trabajadores que se ubican en el nivel medio de satisfacción, un 15,4% en el nivel favorable y un 17.9% en el nivel desfavorable y muy desfavorable

Tabla 7

*Niveles del factor **Condiciones laborales** del Clima laboral que tiene el personal del Instituto Nacional Penitenciario de Chiclayo.*

| Niveles | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|------------|------------|
| Muy favorable | 2 | 2.6 |
| Favorable | 12 | 15.4 |
| Media | 50 | 64.1 |
| Desfavorable | 10 | 12.8 |
| Muy desfavorable | 4 | 5.1 |
| Total | 78 | 100.0 |

Fuente.- Elaboración propia

Niveles del Clima laboral según sexo, edad y tiempo de servicio que presenta el personal del Instituto Nacional Penitenciario de Chiclayo.

En la tabla 8, se percibe que la mayoría de trabajadores en todas las edades se ubican en el nivel medio de clima laboral general con una frecuencia de 46 trabajadores (que hacen más del 58%, de los cuales 2 trabajadores de 31 y 40 años se ubican en el nivel muy favorable de clima laboral, y en el nivel muy desfavorables se encuentran también 2 personas entre los 41 y 50 años de edad.

Tabla 8

Niveles del clima laboral general según edad del personal del Instituto Nacional Penitenciario de Chiclayo.

| Niveles | Edad (años) | | | | Total |
|------------------|-------------|--------|--------|--------|-------|
| | 21- 30 | 31- 40 | 41- 50 | 51- 60 | |
| Muy favorable | 0 | 2 | 0 | 1 | 3 |
| Favorable | 3 | 7 | 2 | 3 | 15 |
| Media | 15 | 10 | 13 | 8 | 46 |
| Desfavorable | 2 | 3 | 4 | 2 | 11 |
| Muy desfavorable | 0 | 1 | 2 | 0 | 3 |
| Total | 20 | 23 | 21 | 14 | 78 |

Fuente.- Elaboración propia

En la tabla 9, se observa que la mayoría de trabajadores del sexo masculino (26 personas) se ubican en el nivel medio de clima laboral, al igual que la mayoría del sexo femenino (20 personas), Sin embargo solo 3 personas están en el nivel de muy favorable (1 varón y 2 mujeres); y en el nivel de muy desfavorable también se encuentran 3 personas (2 mujeres y un varón)

Tabla 9

*Niveles del clima laboral general **según sexo** del personal del Instituto Nacional Penitenciario de Chiclayo.*

| Niveles | Sexo | | Total |
|------------------|----------|-----------|-------|
| | Femenino | Masculino | |
| Muy favorable | 2 | 1 | 3 |
| Favorable | 7 | 8 | 15 |
| Media | 20 | 26 | 46 |
| Desfavorable | 5 | 6 | 11 |
| Muy desfavorable | 2 | 1 | 3 |
| Total | 36 | 42 | 78 |

Fuente.- Elaboración propia

En la tabla 10, se observa que los trabajadores que tienen entre 1 a 5 años laborando en el instituto Penitenciario de Chiclayo (25 personas) se encuentran en el nivel medio y nivel favorable de Clima laboral y también 15 personas en el mismo nivel que tienen más de 21 años laborando en dicha institución)

Tabla 10

Niveles del clima laboral general según el tiempo de servicio del personal del Instituto Nacional Penitenciario de Chiclayo.

| Niveles | Tiempo de servicio en años | | | | | Total |
|------------------|----------------------------|--------|---------|---------|----------|-------|
| | 1 a 5 | 6 a 10 | 11 a 15 | 16 a 20 | 21 a mas | |
| Muy favorable | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 3 |
| Favorable | 6 | 2 | 2 | 1 | 4 | 15 |
| Media | 19 | 5 | 3 | 8 | 11 | 46 |
| Desfavorable | 1 | 2 | 3 | 1 | 4 | 11 |
| Muy desfavorable | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 3 |
| Total | 28 | 9 | 9 | 10 | 22 | 78 |

Fuente: Elaboración propia

3.2. Propuesta de Modelo de gestión

MODELO DE GESTIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL

I) Generalidades

| | |
|------------------|--|
| Titulo | Modelo de gestión para mejorar el clima laboral de los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario de Chiclayo |
| Responsable | Br. Ps. Doris Reyes Morales |
| Beneficiarios/as | Personal que labora en el INPE de Chiclayo |
| Periodo | 2017 – 2018 (1 año) |
| Presentación | Marzo 2017 |

II) Justificación del modelo de gestión

En la actualidad el clima laboral y su estudio, permiten identificar los factores de riesgo que impiden el avance de la organización y por ende de los trabajadores; las gestiones orientadas al clima laboral van orientadas a conseguir la mejora de la efectividad. Es por ello que existe una gran importancia en la realización de un programa de gestión que permita orientar las prácticas y las condiciones favorables para el crecimiento y desarrollo de una organización.

La propuesta de un programa de gestión, permitirá contribuir con la Ley 29709 - Ley de la Carrera Especial Pública Penitenciaria, cuyo objeto principal es “crear el ordenamiento legal que regule el régimen laboral especial de los servidores penitenciarios para el cumplimiento de las funciones institucionales señaladas en el Decreto Legislativo 654, Código de Ejecución Penal, y su reglamento”. Para tales efectos, el nuevo régimen laboral del servidor penitenciario ha quedado regulado por la antes mencionada norma, así como

supletoriamente por la Ley 28175 - Ley Marco del Empleo Público, y el Decreto Legislativo 654 - Código de Ejecución Penal. La reglamentación de esta norma constituye la mejor oportunidad para realizar una evaluación y clasificación del personal penitenciario. Debe ser una prioridad institucional el promover espacios para diseñar un reglamento razonable y moderno para que, junto a la Ley, constituyan un instrumento que coadyuve a la transformación del sistema penitenciario (INPE, 2012).

Principalmente la propuesta de gestión contribuirá a la mejora de los diferentes factores que promueven el clima laboral como la autorrealización, involucramiento laboral, la supervisión, la comunicación y las condiciones laborales de los trabajadores que se desempeñan en las diversas áreas de la institución.

III) Sustento teórico y metodológico del modelo de gestión

A propósito del análisis del clima laboral que responde a una visión multivariante en la que, desde la década de los años 60 del pasado siglo, diferentes investigadores lo han evidenciado en diferentes dimensiones explicativas de la realidad socio-organizativa. En este sentido, y desde nuestra particular percepción del fenómeno la correspondencia existente entre clima laboral y la redefinición de un modelo de gestión por competencias e aporta un nuevo enfoque de análisis que confiamos ayude a explicar el comportamiento esperado de las organizaciones

Sin ánimo de profundizar o especular en las múltiples definiciones de Clima laboral y debido a la dificultad formal que supone enunciar el concepto, se recurrirá a un conjunto de rasgos que ayuden a aproximar su significado, los mismos que serían importantes al momento de orientar el modelo de gestión. Para esto, tomaremos como referencia a Olaz (2009) quien expresa lo siguiente:

- ✓ El clima laboral es un conjunto de variables situacionales de distinto orden y naturaleza, que oscilan en el transcurso del tiempo, afectando de desigual manera a todos aquellos miembros de la comunidad laboral.

- ✓ Responde a una lógica de continuidad, ya que es una manifestación de las inercias culturales de la organización, aunque éstas puedan variarse, con independencia del nivel de esfuerzo requerido para ello.
- ✓ Está condicionado por dos dimensiones, la interna (la propia organización) y, en alguna medida, la externa (entorno con el que interactúa la organización).
- ✓ Está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las actitudes, las aptitudes, las expectativas y, cómo no, por las realidades sociológicas, económicas y culturales de la empresa.
- ✓ Es un fenómeno «exterior» al individuo, aunque vivenciado en primera persona, del que se puede valer para amplificar los efectos sobre sí mismo, el grupo en que éste se desenvuelve y la propia organización a la que pertenece.

Desde el modelo por competencias, nadie cuestiona cómo el propio trabajador puede contribuir a una mejora, a un mantenimiento o a una degradación del clima laboral, por lo tanto, es razonable entender que otros agentes externos, a través de sus actitudes y comportamientos colectivos, influyen en la salud del clima laboral. Debido a lo inabarcable de estos colectivos, la generalidad de los estudios de clima centra sus investigaciones e intervención «puertas adentro», centrándose en los siguientes protagonistas:

El individuo.- Concebido como el sujeto que responde a dos necesidades: por un lado, a impulsar sus aptitudes personales desaprovechadas en su puesto de trabajo y, por otro, al desarrollo de su rol laboral.

El grupo.- Entendido como un conjunto de individuos hipotéticamente orientados hacia un mismo fin concreto. Si la variable de referencia trasciende el concepto hacia el de grupo informal, la riqueza adicional es mayor, dado que entonces se tratarán de satisfacer las necesidades sociales que se producen en el puesto de trabajo y en el tiempo libre.

La organización.- Entendida como el marco institucional que recoge las necesidades de los grupos y de los individuos involucrados en una estrategia concreta.

El análisis del clima laboral debe concebirse, más que como un estado, cercado en el tiempo, como un proceso dinámico que varía en función de unas coordenadas espacio-temporales, sin que por esto pueda asegurarse una proyección del mismo, aún en el corto plazo. Por ello, desarrollar la capacidad de anticipación a situaciones adversas y comprometidas, permitirá amortiguar la degradación del mismo, mediante el tratamiento preventivo de los síntomas y, lo que es más importante, entender qué variables se encuentran como más importantes.

Por otro lado, la definición de un modelo de gestión por competencias ayuda a la construcción de una dinámica organizativa y de gestión de recursos humanos, explicitando los valores, los códigos éticos y deontológicos de quien se encuentra en la organización, dirigiendo sus comportamientos, remarcando lo que se espera de él y del grupo, lo que sin duda contribuye notablemente a la búsqueda de un clima laboral satisfactorio (Olaz, 2009)

IV) Objetivos

4.1. Objetivo general

Proponer actividades y estrategias de gestión para mejorar el clima laboral del personal que labora en el Instituto Nacional Penitenciario de Chiclayo.

4.2. Objetivos específicos

- ✓ Proponer actividades y estrategias de gestión para mejorar la autorrealización en el personal del Instituto Nacional Penitenciario de Chiclayo.

- ✓ Proponer actividades y estrategias de gestión para mejorar el involucramiento laboral en el personal que labora en el Instituto Nacional Penitenciario de Chiclayo
- ✓ Proponer actividades y estrategias de gestión para mejorar la supervisión del personal del Instituto Nacional Penitenciario de Chiclayo.
- ✓ Proponer actividades y estrategias de gestión para mejorar la comunicación en el personal del Instituto Nacional Penitenciario de Chiclayo.
- ✓ Proponer actividades y estrategias de gestión para mejorar las condiciones laborales en el personal del Instituto Nacional Penitenciario de Chiclayo.

V) Actividades del Modelo de gestión

5.1. Actividades preparatorias o de planificación

- ✓ Presentación del programa para mejorar el clima laboral de los trabajadores del instituto nacional Penitenciario de Chiclayo.
- ✓ Sustentación del modelo de gestión ante las autoridades de la institución
- ✓ Priorizar las actividades a desarrollar en el proceso de implementación con la participación de los trabajadores.
- ✓ Diseño del cronograma de actividades de mejora del clima a partir de la fecha de su ejecución

5.2. Actividades de Ejecución del modelo de gestión

Las actividades propuestas en este modelo de gestión se orientan a mejorar el clima laboral en las dimensiones antes propuestas y que se expresan en los objetivos planteados. Para esto se necesita tener en cuenta tres aspectos centrales:

- a) En primer término, la voluntad política, administrativa y técnica de las autoridades de la institución u organización
- b) La voluntad personal y grupal del conjunto de los trabajadores de la organización, previa a un proceso de sensibilización y reflexión sobre la realidad del clima laboral con miras a un proyecto sostenible en el tiempo.
- c) Buscar y encontrar un nexo de unión con la propuesta trazada a través de las competencias en dos bloques interrelacionados entre sí, las individuales y las grupales ambas que de un sentido armonioso y coherente a la proyección personal y profesional del individuo en el conjunto de la organización.

En este sentido, la propuesta abarca las siguientes dimensiones las mismas que se detallan a continuación:

a) Gestión para mejorar la autorrealización

Esta dimensión consiste en la apreciación de las posibilidades que el medio laboral brinda al trabajador para su desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro:

Diagnostico:

El 42.3% de los trabajadores se ubican en el nivel medio de satisfacción, seguido del 37.2% en el nivel favorable y más del 11% está entre el desfavorable y muy desfavorable de autorrealización

Acciones de mejora:

- ✓ Desarrollo y fortalecimiento de la seguridad en uno mismo y la confianza en las actividades que se realizan.
- ✓ Participar en capacitaciones internas o externas sobre auto-superación y auto-actualización personal.

- ✓ Fortalecer e impulsar el talento y los potenciales cognoscitivos individuales y grupales de los trabajadores involucrados a través de actividades orientadoras.
- ✓ Desarrollo de competencias personales para expresar ideas, sentimientos, conocimientos, liderazgo compartido, que conlleven al logro personal y profesional.

b) Gestión para mejorar el involucramiento laboral

El involucramiento es el grado en que una persona “quiere” tomar parte en las actividades de la organización para la cual trabaja. Esta área se orienta a la identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización. Se debe decidir si se desea lograr una organización en la que todos sus integrantes estén más comprometidos y se verifique si está convencido acerca del involucramiento de los trabajadores, seguidamente se elige el momento más adecuado para empezar, seleccionando la estrategia más adecuada y siendo persistente.

Diagnóstico.

El 52.6% de los trabajadores se ubican en el nivel medio de satisfacción, un 15.3% en el nivel desfavorable y muy desfavorable de involucramiento laboral

Acciones de mejora:

- ✓ Se debe proporcionar a los trabajadores una amplia información sobre la institución.
- ✓ Se deben crear las condiciones para la participación, permitiendo a cada persona evaluar su trabajo y expresar sus ideas.
- ✓ Comprometer a todos los trabajadores y realizar pequeños cambios.
- ✓ Dar facilidades o proporcionar una formación profesional apropiada.

- ✓ Enriquezca las tareas de los trabajadores y organice equipos de trabajos.
- ✓ Promover la participación en la toma de decisiones o en las consultas de su dominio.
- ✓ Promover el surgimiento de ideas y propuestas con autonomía personal según sea el caso de su competencia.
- ✓ Manejar información básica sobre el puesto laboral y sobre la estructura organizativa
- ✓ Recibir entrenamiento y capacitación para el desarrollo de competencias básicas de su puesto de trabajo
- ✓ Brindar reconocimiento y compensaciones desde la organización según el desempeño individual o grupal
- ✓ Promover la retroalimentación permanente, controle y revise el proceso.
- ✓ Resaltar la importancia del trabajo de cada persona y de cada tarea que desarrollan en la organización.
- ✓ Desarrollar actividades de capacitación para sensibilizar y desarrollar el compromiso e involucramiento en los trabajadores de la institución.

c) **Gestión para mejorar la supervisión**

Consiste en los criterios de Funcionalidad y significación que utilizan los superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral, apoyo y orientación para las tareas que forman parte del desempeño diario.

Diagnostico:

El 48.7% de los trabajadores tienen un nivel medio de satisfacción, el 25.6% un nivel desfavorable y muy desfavorable, de igual manera el 25.6% percibe un clima favorable.

Acciones de mejora:

- ✓ Tratar al trabajador con respeto, tacto, ética y empatía por parte de sus superiores.

- ✓ Ser un ejemplo para los superiores y subalternos, reflejar en las propias conductas las exigencias que se plantean.
- ✓ Desarrollar una comunicación asertiva con los subalternos, plantear metas concretas y objetivas de trabajo que se puedan cumplir, de ser posible informar varias veces lo que parezca obvio.
- ✓ El supervisor debe tener y mantener la calma y no perder el control emocional ni la razón.
- ✓ Expresar tolerancia y comprensión y lidiar con las diferencias personales.
- ✓ Establecer normas y reglas claras y si ya existen hacerlas recordar cuantas veces sean necesarias – Ser justo y resolverlas de manera lógica y no de manera emocional.
- ✓ Es necesario que el superior o supervisor reconozca sus errores o faltas cometidas.
- ✓ Desarrollar capacitaciones permanentes sobre supervisión en los agentes responsable que realizan dicha función.

d) Gestión para mejorar la comunicación

Tiene que ver con el grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la institución, atención los usuarios y/o clientes

Diagnostico.

El 55.1% de los trabajadores presentan el nivel medio de satisfacción y el 26.9% un nivel favorable, el 10% percibe como desfavorable y muy desfavorable.

Acciones de mejora:

- ✓ Elaborar carteles (murales informativos) y colocarlos en lugares visibles para los trabajadores.

- ✓ Brindar información a través de los manuales, reglamentos, protocolos, folletos, cartas, buzones de sugerencias y quejas, etc.
- ✓ Establecer reuniones periódicas de trabajos, evaluación y de confraternidad.
- ✓ Establecer páginas de intranet o correos corporativos donde se brinde la información pertinente y oportuna.
- ✓ Asegurarse que el mensaje llegó y fue comprendido por el receptor.
- ✓ Regular la comunicación en términos de calidad y de cantidad.
- ✓ Practicar la empatía entre el emisor y receptor.
- ✓ Desarrollar talleres pedagógicos de estrategias de comunicativas efectiva y asertiva.

e) Gestión para mejorar las condiciones laborales

Consiste en tener en cuenta la provisión de elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

Diagnostico.

El 64.1 %, de los trabajadores se ubican en el nivel medio de satisfacción, un 15,4% en el nivel favorable y un 17.9% en el nivel desfavorable y muy desfavorable de las condiciones laborales.

Acciones de mejora:

- ✓ Disponer de los equipos y materiales necesarios para la labor diaria que deben realizar los trabajadores.
- ✓ Disponer de los recursos tecnológicos en cantidad y calidad necesaria para su utilización en el desarrollo de las actividades laborales.
- ✓ La remuneración debe ser atractiva en comparación con otras organizaciones, aunque esto no depende de la propia institución, se deberían fortalecer otras opciones del clima laboral

5.3. Actividades de evaluación y monitoreo

En este punto se consideran las acciones de medición del desempeño, análisis, acciones correctivas y preventivas. Tiene como finalidad la verificación de la implementación de las acciones del modelo de gestión y se debe llevar a cabo a través de mediciones y seguimientos, los cuales deben ser sistemáticamente analizados con el fin de emprender acciones, ya sean de orden preventivo, correctivo o de mejora.

Las mediciones cubrirán aspectos tanto cualitativos como cuantitativos en pro de la identificación del desempeño de los procesos, del cumplimiento legal y por ende de la determinación de la eficacia y eficiencia del modelo. Esta evaluación se deberán efectuarse de forma periódica y atenderán a los ciclos propios del modelo de gestión para poderlos comparar entre un antes y un después.

El análisis de la información debe considerar los indicadores de gestión y de impacto existentes en cada uno de los procesos y procedimientos, los cuales a su vez requieren ser coherentes en su formulación y análisis; para ello, se necesita de la creación de fichas técnicas que den cuenta de su naturaleza, fuentes de suministro de datos, periodicidad de la medición, definición de responsabilidades, metas y cálculos para su procesamiento. Los indicadores deben dar cuenta preferiblemente de la evolución de las actividades y de su impacto sobre la población trabajadora y no centrarse exclusivamente en la presencia de eventos negativos

Uno de los elementos a tener en cuenta es la aplicación del pos test sobre clima laboral después de haberse implementado el modelo y otros instrumentos para la evaluación cualitativa del proceso de mejora y del impacto del modelo de gestión en los trabajadores

Finalmente se debe elaborar el informe de los resultados

VI) Financiamiento

Estará a cargo de la propia institución, la misma que permitirá reorientar algunos recursos para el logro de los objetivos propuestos en el modelo de gestión

VII) Cronograma de Ejecución

Se elaborará a partir del acuerdo y aprobación de parte de los directivos de la institución, el mismo que se llevará a cabo a partir de la resolución de aprobación. En este sentido se elaborará el cronograma en el tiempo previsto y estimado de 1 año para obtener los primeros resultados.

CAPITULO IV

ANALISIS DE LA INVESTIGACION

4.1. Discusión de los resultados

Teniendo en cuenta los resultados del clima laboral, se observa que la mayoría de trabajadores del Instituto penitenciario se ubica en un nivel medio de clima laboral con el 59%, sin embargo también se aprecia un 17.9 % en el nivel desfavorable y muy desfavorable, solo un 3.8% considera el clima laboral muy favorable, este estudio se aproxima al de Monteza (2012) quien encontró que el 42% de enfermeras considera que existe un clima laboral medianamente favorable y una satisfacción en 35% que califica como medianamente satisfecho. Como se podrá observar los resultados no distan mucho entre ambos estudios o los grupos investigados; sin embargo se podría inferir que el trabajo que realizan las enfermeras en algún establecimiento de salud no es idéntico al que desarrollan los trabajadores de un establecimiento penitenciarios por razones obvias de seguridad y/o peligrosidad y por los riesgos a que están expuestos los trabajadores penitenciarios. Por su parte Duque (2008), encontró que el Clima Laboral en el Cuerpo Técnico de Investigación Seccional Pereira, es moderadamente bueno, no obstante, este es muy cambiante debido a los múltiples factores externos que se viven actualmente. Asimismo, se evidencia la necesidad de potenciar el programa de administración del talento Humano desde una base descentralizada y más participativa. Asimismo, Duran y Medrano (2013), encontró que los efectivos policiales de una comisaría de Huánuco perciben que la dotación de recursos materiales y equipos no es la adecuada, y consideran que esta dimensión es mala, sin embargo la mayoría de estos se sienten identificados con el trabajo que realizan y se considera como bueno, por ello se recomendó fortalecer las dimensiones de autonomía, desarrollo, liderazgo, identificación con la organización, entre otros.

Sobre el factor autorrealización del clima laboral, el 42.3% de los trabajadores se ubican en el nivel medio de satisfacción, seguido del 37.2% en el nivel favorable, al respecto Cortes (2009), concluyó que el clima organizacional en el hospital no es satisfactorio, siendo la variable de liderazgo la que mejor calificación obtuvo. El personal considera que las autoridades no contribuyen en la realización personal y profesional, así como no existe retribución por parte de las autoridades a sus actividades laborales, además de la inexistencia del reconocimiento por el buen desempeño. Sin embargo existen oportunidades de mejora en la percepción que tienen sobre sus líderes ya que piensan que tienen preocupación para la comprensión del trabajo por parte del personal. Como se puede apreciar el factor autorrealización en la muestra estudiada está muy bien considerada desde la percepción de los propios trabajadores en comparación con otros resultados, esto puede explicarse con lo que expresa Maslow (citado en Molina 2002) respecto a la autorrealización que mientras las necesidades de déficit pueden ser satisfechas, las necesidades del ser son una fuerza impelente continua. La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo una vez se han satisfecho necesidades inferiores en la pirámide. En el caso de la autorrealización, es una de las más elevadas, se hallan en la cima de la jerarquía, a través de su satisfacción personal, encuentran un sentido a la vida mediante el desarrollo de su potencial en una actividad.

En el factor *involucramiento* del clima laboral, el 52.6% de los trabajadores se ubican en el nivel medio de satisfacción, y también un 15.3% que se ubica en el nivel desfavorable y muy desfavorable, por su parte Villa (2012), encontró correlación significativa entre los estímulos organizacionales y el Clima Organizacional, siendo el involucramiento uno de los factores que favorecen el clima Organizacional; en este sentido el involucramiento del personal surge como resultado de crear las condiciones necesarias para ello y de fomentar acciones para su desarrollo. Entre éstas se encuentran las compensación por resultados, compensar habilidades, compensar trabajo en equipo, promociones y reubicación de personal, reconocer el entrenamiento, habilidades, e instaurar programas internos de capacitación, actitudes (Guthrie 1999 en Zepeda 2010)

La supervisión del clima laboral, el 48.7% de los trabajadores se ubican en el nivel medio de satisfacción, un 25.6% en el nivel desfavorable y el factor Comunicación

del clima laboral, el 55.1% de los trabajadores se ubican en el nivel medio de satisfacción y el 26.9% en el nivel favorable.

Respecto al modelo de gestión se ha propuesto acorde con los datos obtenidos como diagnóstico del clima laboral de los trabajadores del instituto penitenciario de Chiclayo, así encontramos. El modelo de gestión tiene sustento en los factores que involucran el clima laboral desde el modelo de instrumento utilizado para su medición de Palma (2004) en este sentido incluye actividades relacionadas al factor de auto-actualización o auto-actualización del personal, actividades sobre el involucramiento laboral, de supervisión de parte de los superiores hacia los subalternos, las estrategias de comunicación y de las condiciones laborales que incluyen aspectos económicos, materiales e instrumental para desarrollar las actividades, en este sentido a Serrato (2011), también propuso generar estrategias que permitan mejorar el clima organizacional de la empresa Grupo Latino de publicidad Colombia Ltda., en la ciudad de Bogotá para el año 2011. El resultado que se espera con la investigación en el campo administrativo es contribuir a la organización con estrategias que permitan que la gente se sienta a gusto en el lugar en el que mayor tiempo permanece, o sea en su lugar de trabajo. Así mismo, Alfaro, Corado y Díaz (2010), trabajaron en la propuesta de un plan estratégico para mejorar el clima organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuathuacán de responsabilidad limitada de la ciudad de Santa Ana, con el objetivo de contribuir al mejoramiento, proporcionándole un plan estratégico que le brinde un ambiente laboral agradable.

Por otro lado, Jiménez (2008-2009), propuso un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la Tienda el Fundador, tuvo como objetivo proponer un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la Tienda el Fundador, con la percepción sobre el clima organizacional de los trabajadores de la organización, donde se evidenciaron indicadores bajos en la satisfacción por la tarea que realizan y no perciben intención institucional que estimule de forma tangible e intangible los resultados de su trabajo. En este sentido se menciona a Duque (2008), quien formuló un plan de mejoramiento que permita aumentar la productividad y la satisfacción en los servidores a través de potenciar un programa

de administración del talento Humano desde una base descentralizada y más participativa ya que existe un gran descontento a nivel general, ya que no se percibe la presencia de un programa de bienestar social que involucre al grupo familiar, finalmente Mujica y Pérez (2007) presentan la gestión del clima organizacional académico documentado en la utilización de indicadores de gestión; como soporte se reportan resultados del ajuste de un indicador de gestión que sirve de referencia para gestionar el clima organizacional universitario y puede ser utilizado en los diferentes niveles de la gerencia universitaria.

Cabe mencionar también que toda propuesta tiene que pasar por un proceso de validación a través de algunos indicadores, entre ellos los propios ejecutivos o personal de recursos humanos quienes tienen que probar la eficacia y eficiencia del programa, por otro lado a través de la revisión y consulta con expertos dedicados al manejo de programas de intervención organizacional y por otro lado la propia puesta en marcha de los modelos aplicados, los mismos que deben evaluarse en todo el proceso desde su inicio, como proceso y al finalizar, así como también, debe medirse el impacto y trascendencia del modelo que se pone en marcha.

4.2. Conclusiones

Se observa que la mayoría de trabajadores del Instituto penitenciario se ubica en un nivel medio de clima laboral con el 59%, sin embargo también se aprecia un 17.9 % en el nivel desfavorable y muy desfavorable, solo un 3.8% considera el clima laboral muy favorable

Se aprecia en el factor *autorrealización* del clima laboral, que el 42.3% de los trabajadores se ubican en el nivel medio de satisfacción, seguido del 37.2% en el nivel favorable

En el factor *involucramiento* del clima laboral, el 52.6% de los trabajadores se ubican en el nivel medio de satisfacción, y también un 15.3% que se ubica en el nivel desfavorable y muy desfavorable

En el factor *supervisión* del clima laboral, el 48.7% de los trabajadores se ubican en el nivel medio de satisfacción, un 25.6% en el nivel desfavorable y muy desfavorable, de igual manera el 25.6% se percibe con un clima favorable.

En el factor *Comunicación* del clima laboral, el 55.1% de los trabajadores se ubican en el nivel medio de satisfacción y el 26.9% en el nivel favorable

El 64.1 %, de los trabajadores se ubican en el nivel medio de satisfacción, un 15,4% en el nivel favorable y un 12% en el nivel desfavorable de clima laboral.

La mayoría de trabajadores de todas las edades se ubican en el nivel medio de clima laboral, con una frecuencia de 46 trabajadores (más del 58%), de los cuales 2 trabajadores de 31 y 40 años se ubican en el nivel muy favorable de clima laboral, y en el nivel muy desfavorables se encuentran también 2 personas que están entre los 41 y 50 años de edad.

La mayoría de trabajadores del sexo masculino (26 personas) se ubican en el nivel medio de clima laboral, al igual que la mayoría del sexo femenino (20 personas).

Sin embargo solo 3 personas están en el nivel de muy favorable (1 varón y 2 mujeres); y en el nivel muy desfavorable, también se encuentran 3 personas (2 mujeres y un varón)

Los trabajadores que tienen entre 1 a 5 años laborando en el instituto Penitenciario de Chiclayo (25 personas) se encuentran en el nivel medio y nivel favorable de Clima laboral y también 15 personas en el mismo nivel que tienen más de 21 años laborando en dicha institución)

Teniendo en consideración los resultados obtenidos se propone un modelo de gestión del clima laboral sobre las cinco dimensiones que son: Autorrealización, supervisión, involucramiento laboral, comunicación y condiciones laborales, con la finalidad de mejorar la percepción del ambiente organizacional de los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario de Chiclayo

4.3. Recomendaciones

Sería conveniente y pertinente llevar a cabo o ejecutar la presente propuesta de gestión con la finalidad de comprobar la eficacia de dicho modelo en la mejora del clima laboral en los trabajadores del instituto nacional penitenciario de Chiclayo,

Para futuras investigación de maestría y doctorado sería conveniente orientar los estudios aplicativos a través de la puesta en marcha de programas de intervención ya sean de diseños cuantitativos (experimentales) o cualitativos que se orienten a resolver problemas de la realidad concreta de la comunidad y a mejorar las condiciones de vida de la población.

Desarrollar adaptaciones de instrumentos, programas o modelos de gestión en psicología organizacional a nuestro medio local o regional, los mismos que pueden ser de utilidad para las organizaciones e instituciones académicas

Profundizar y continuar desarrollando estudios con otras variables y difundirlos para incrementar la información pertinente, ya que existen escasos estudios de este tipo en la localidad y la región.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Abella, D. y Torres, D. (2008), *Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional en la Empresa Familiar Lácteos Camporeal LTDA*. Recuperado de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3223/T11.09%20A34p.pdf?sequence=1>.
- Albert G. M. J. (2006). *La investigación educativa: Claves teóricas*, Universidad Nacional de educación a distancia, España -Mc Graw Hill.
- Alfaro, N., Corado, Z., y Díaz, E. (2010). *Propuesta de un plan estratégico para mejorar el clima organizacional de la cooperativa financiera SIHUATEHUACÁN de responsabilidad limitada de la Ciudad de Santa Ana*". Recuperado de <http://ri.ues.edu.sv/647/1/10136154.pdf>.
- Campos, G. (2015) *Situación Actual del Sistema Penitenciario Peruano*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/criminalidad/Exposiciones/Gustavo_Adolfo.pdf
- Canales, E., y Pineda, F. (2008). *Metodología de la investigación: Manual para el desarrollo de personal de salud*. Washington DC- OPS
- Circulo – Tec (2012) *Evolución histórica del desarrollo organizacional*, recuperado de http://sata.ruv.itesm.mx/portalesTE/Portales/Proyectos/2919_SeminarioIntroduccion_CH/rh059_version_impresa.pdf
- COPEME (2009) *Medición del Clima Laboral para IMF'S*. Recuperado de http://sptf.info/images/medicion_del_clima_laboral.pdf
- Cortes, N. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Ver., 2009*. Recuperado de <http://www.uv.mx/msp/files/2012/11/coleccion8NelsyCortesJ.pdf>
- Dirección Nacional del Servicio Civil (2012). *Orientaciones para la Gestión del Clima Laboral en los Servicios Públicos*. Recuperado de http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/gestion_clima_laboral_vf2012x.pdf

- Duque, I. (2008). *Recomendaciones para mejoramiento del Clima Laboral en el Cuerpo Técnico de Investigación de la Fiscalía General de la Nación Seccional Pereira*. Recuperado de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/1169/1/65838D946.pdf>.
- Duran, D. y Medrano, K. (2013). *Clima organizacional en la comisaría PNP de Huánuco* – 2013. Recuperado de <http://automatisoft.pe/documentation/1ARESUMENTEINVESTIGACIONENLA PNP.pdf>
- Edel, R., García R. y Casiano A., (2007) *Clima y compromiso organizacional*, recuperado de en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/340/Origenes%20y%20definicion%20de%20clima%20laboral.htm>
- Ferrada, S. (2005). *Gestión penitenciaria laboral y procesos de reinserción social de los internos del centro de cumplimiento penitenciario de Rancagua*. Recuperado de <http://bibliotecadigital.academia.cl/bitstream/handle/123456789/447/TIEGPU%20219.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Garbuglia S.C. (2013), *Clima laboral: En un organismo público* – Universidad de Uncuyo – Argentina recuperado de http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5806/tesis-cs-ec-garbuglia.pdf
- García, V. (2012). *Motivación laboral*. Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1144/1/TFG-B.60.pdf>
- Hernández, A. y Monsanto, J (2005) *estudio del clima organizacional en la policía metropolitana* (comisarias: Antonio José de Sucre y Francisco de Miranda). Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAM9699.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. 5ª edición – México, Mc Graw Hill
- Instituto Nacional Penitenciario (INPE, 2012). *Plan estratégico Institucional periodo 2012-2016*. Recuperado de <http://www.inpe.gob.pe/pdf/PEI-2012-2016.pdf>

Jiménez, M. (2008-2009). *Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la Tienda el Fundador*. <http://www.monografias.com/trabajos-pdf2/mejora-clima-organizacional-satisfaccion-laboral/mejora-clima-organizacional-satisfaccion-laboral.pdf>.

Ministerio de Salud (MINSa, 2009) *Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional*. Recuperado de http://www.minsa.gob.pe/DGSP/clima/archivos/metodologia_clima.pdf

Molina, C. (2002) *¡Mejora tu calidad profesional!* México: Limusa Noriega Editores.

Monteza, N. (2012) *Influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras del centro quirúrgico del hospital EsSalud Chiclayo-2010*. Recuperado de http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/82/1/TM_Monteza_Chanduvi_Nancy.pdf

Mujica, M. y Pérez, I. (2007). *Gestión del Clima Organizacional: Una Acción Deseable en la Universidad*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/761/76111485014.pdf>

Olaz A.J. (2009) *Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias – Universidad de Murcia*.

Palma, S. (2004). *Escala Clima Laboral CL – SPC. Manual*. Lima, Perú: Cartolan E.I.R.L.

Pizarro, A. (2010) *Estrés en funcionarios penitenciarios*. Recuperado de <http://html.gendarmeria.gob.cl/doc/reinsercion/Revista17/Articulo22.pdf>

Reddin, W. (2004). *Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad*. Recuperado de http://www.gref.org/nuevo/articulos/291104_2.pdf

Ruiz, J. (2008). *Sociología de las organizaciones complejas*. (24). Universidad de Deusto.

- Sarmiento, I. (2011) *Clima Laboral*. Recuperado de http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/clima_laboral.pdf
- Segredo, A. (2013). *Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21430556017>
- Serrato, M. (2011). *Estrategias para Mejorar el Clima Organizacional en la Empresa Grupo Latino de Publicidad Colombia LTDA*. Recuperado de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/2837/T11.11%20S68e.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Tapias, A., Salas, I. y Solórzano. (2007) *Descripción de las estadísticas de problemáticas psicosociales en guardianes penitenciarios de Colombia*. Recuperado de <file:///C:/Users/Servidor/Downloads/Dialnet-DescripcionDeLasEstadisticasDeProblematicasPsicoso-2530316.pdf>
- Torres, J. (2013). *Análisis del clima laboral y adaptación al cambio organizacional del personal adscrito al plan nacional de vigilancia comunitaria por cuadrantes de la policía metropolitana de Santiago De Cali*. Recuperado de <http://ridum.umanizales.edu.co:8080/jspui/bitstream/6789/1846/1/TESIS%20GRADO.pdf>
- Ucero J.M (s/f) *Clima organizacional: Desarrollo organizacional* recuperado de http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:48162/componente48160.pdf
- Villa, J. (2012). *Aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del clima organizacional, el caso del laboratorio farmacéutico corporación INFARMASA-S.A.* Recuperado de http://www.unac.edu.pe/documentos/organizacion/vri/cdcitra/Informes_Finales_Investigacion/IF_NOVIEMBRE_2012/IF_VILLA%20CASTRO_FCA.PDF
- Zepeda J.J. (2010) *Estrategias de involucramiento laboral en pymes de servicio y manufactura*, recuperado de http://sistemanodalsinaloa.gob.mx/archivoscomprobatorios/_15_memoriaextenso/332.pdf

Anexo A

PROTOCOLO DEL INSTRUMENTO- CL-SPC

DATOS PERSONALES

Edad : _____ Sexo: Masculino Femenino

Área de trabajo: _____ Cargo desempeña: _____

Profesión: _____ Tiempo de servicio: _____

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

| Nº | Enunciados | Ninguno o Nunca | Poco | Regular o Algo | Mucho | Todo o Siempre |
|----|---|-----------------|------|----------------|-------|----------------|
| 1 | Existen oportunidades de progresar en la institución. | | | | | |
| 2 | Se siente comprometido con el éxito en la organización. | | | | | |
| 3 | El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan. | | | | | |
| 4 | Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo. | | | | | |
| 5 | Los compañeros de trabajo cooperan entre sí. | | | | | |
| 6 | El jefe se interesa por el éxito de sus empleados. | | | | | |
| 7 | Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo. | | | | | |
| 8 | En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo. | | | | | |
| 9 | En mi oficina, la información fluye adecuadamente. | | | | | |
| 10 | Los objetivos del trabajo son retadores. | | | | | |
| 11 | Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo. | | | | | |
| 12 | Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización. | | | | | |
| 13 | La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea. | | | | | |
| 14 | En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa. | | | | | |
| 15 | Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad. | | | | | |
| 16 | Se valora los altos niveles de desempeño. | | | | | |
| 17 | Los trabajadores están comprometidos con la organización. | | | | | |
| 18 | Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo. | | | | | |
| 19 | Existen suficientes canales de comunicación. | | | | | |

| | | | | | | |
|-----|---|--|--|--|--|--|
| 20 | El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado. | | | | | |
| 21. | Los supervisores expresan reconocimiento por los logros. | | | | | |
| 22 | En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día. | | | | | |
| 23 | Las responsabilidades del puesto están claramente definidas. | | | | | |
| 24 | Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía. | | | | | |
| 25 | Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede. | | | | | |
| 26 | Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse. | | | | | |
| 27 | Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal. | | | | | |
| 28 | Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades. | | | | | |
| 29 | En la institución, se afrontan y superan los obstáculos. | | | | | |
| 30 | Existe buena administración de los recursos. | | | | | |
| 31 | Los jefes promueven la capacitación que se necesita. | | | | | |
| 32 | Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante. | | | | | |
| 33 | Existen normas y procedimientos como guías de trabajo. | | | | | |
| 34 | La institución fomenta y promueve la comunicación interna. | | | | | |
| 35 | La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones. | | | | | |
| 36 | La empresa promueve el desarrollo del personal. | | | | | |
| 37 | Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal. | | | | | |
| 38 | Los objetivos del trabajo están claramente definidos. | | | | | |
| 39 | El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen. | | | | | |
| 40 | Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución. | | | | | |
| 41 | Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras. | | | | | |
| 42. | Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución. | | | | | |
| 43 | El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos. | | | | | |
| 44 | Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas. | | | | | |
| 45 | Se dispone de tecnología que facilita el trabajo. | | | | | |
| 46 | Se reconocen los logros en el trabajo. | | | | | |
| 47 | La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral. | | | | | |
| 48 | Existe un trato justo en la empresa. | | | | | |
| 49 | Se conocen los avances en otras áreas de la organización. | | | | | |
| 50 | La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros. | | | | | |

Anexo B

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Por medio de la presente doy mi consentimiento formal para participar en la investigación: *Propuesta de un modelo de gestión para mejorar el clima laboral en el personal del instituto nacional penitenciario de Chiclayo, 2016*

A través de este documento acepto que he sido debidamente informado acerca del objetivo del estudio, por lo que declaro que conozco los beneficios y dificultades que pudiera acarrear mi participación.

En este caso la investigadora responsable se ha comprometido a darme información oportuna sobre cualquier procedimiento alternativo adecuado que pudiera ser ventajoso, así como responder a cualquier pregunta y aclarar alguna duda que plantee acerca de los procedimientos de la presente investigación.

Chiclayo, _____ de _____ 2016

Firma de la participante

Firma de Investigador (es)

Nivel general del Clima laboral que presenta el personal del Instituto Nacional Penitenciario de Chiclayo.

Tabla

Niveles del clima laboral del personal del Instituto Nacional Penitenciario de Chiclayo.

| Niveles | Frecuencia | Porcentajes |
|------------------|------------|-------------|
| Muy favorable | 3 | 3.8 |
| Favorable | 15 | 19.2 |
| Media | 46 | 59.0 |
| Desfavorable | 11 | 14.1 |
| Muy desfavorable | 3 | 3.8 |
| Total | 78 | 100.0 |

Características de los Factores del Clima laboral que presenta el personal del Instituto Nacional Penitenciario de Chiclayo.

Tabla

*Niveles del factor **Autorrealización** del Clima laboral que tiene el personal del Instituto Nacional Penitenciario de Chiclayo.*

| Niveles | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|------------|------------|
| Muy favorable | 7 | 9.0 |
| Favorable | 29 | 37.2 |
| Media | 33 | 42.3 |
| Desfavorable | 6 | 7.7 |
| Muy desfavorable | 3 | 3.8 |
| Total | 78 | 100.0 |

Tabla

*Niveles del factor **Involucramiento** del Clima laboral que tiene el personal del Instituto Nacional Penitenciario de Chiclayo.*

| Niveles | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|------------|------------|
| Muy favorable | 5 | 6.4 |
| Favorable | 20 | 25.6 |
| Media | 41 | 52.6 |
| Desfavorable | 9 | 11.5 |
| Muy desfavorable | 3 | 3.8 |
| Total | 78 | 100.0 |

Tabla

*Niveles del factor **supervisión** del Clima laboral que tiene el personal del Instituto Nacional Penitenciario de Chiclayo.*

| Niveles | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|------------|------------|
| Favorable | 20 | 25.6 |
| Media | 38 | 48.7 |
| Desfavorable | 16 | 20.5 |
| Muy desfavorable | 4 | 5.1 |
| Total | 78 | 100.0 |

Tabla

*Niveles del factor **Comunicación** del Clima laboral que tiene el personal del Instituto Nacional Penitenciario de Chiclayo.*

| Niveles | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|------------|------------|
| Muy favorable | 6 | 7.7 |
| Favorable | 21 | 26.9 |
| Media | 43 | 55.1 |
| Desfavorable | 6 | 7.7 |
| Muy desfavorable | 2 | 2.6 |
| Total | 78 | 100.0 |

Tabla

*Niveles del factor **Condiciones laborales** del Clima laboral que tiene el personal del Instituto Nacional Penitenciario de Chiclayo.*

| Niveles | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|------------|------------|
| Muy favorable | 2 | 2.6 |
| Favorable | 12 | 15.4 |
| Media | 50 | 64.1 |
| Desfavorable | 10 | 12.8 |
| Muy desfavorable | 4 | 5.1 |
| Total | 78 | 100.0 |

Niveles del Clima laboral según sexo, edad y tiempo de servicio que presenta el personal del Instituto Nacional Penitenciario de Chiclayo.

Tabla

Niveles del clima laboral general según edad del personal del Instituto Nacional Penitenciario de Chiclayo.

| Niveles | Edad (años) | | | | Total |
|------------------|-------------|--------|--------|--------|-------|
| | 21- 30 | 31- 40 | 41- 50 | 51- 60 | |
| Muy favorable | 0 | 2 | 0 | 1 | 3 |
| Favorable | 3 | 7 | 2 | 3 | 15 |
| Media | 15 | 10 | 13 | 8 | 46 |
| Desfavorable | 2 | 3 | 4 | 2 | 11 |
| Muy desfavorable | 0 | 1 | 2 | 0 | 3 |
| Total | 20 | 23 | 21 | 14 | 78 |

Tabla

Niveles del clima laboral general según sexo del personal del Instituto Nacional Penitenciario de Chiclayo.

| Niveles | Sexo | | Total |
|------------------|----------|-----------|-------|
| | Femenino | Masculino | |
| Muy favorable | 2 | 1 | 3 |
| Favorable | 7 | 8 | 15 |
| Media | 20 | 26 | 46 |
| Desfavorable | 5 | 6 | 11 |
| Muy desfavorable | 2 | 1 | 3 |
| Total | 36 | 42 | 78 |

Tabla

Niveles del clima laboral general según el tiempo de servicio del personal del Instituto Nacional Penitenciario de Chiclayo.

| Niveles | Tiempo de servicio en años | | | | | Total |
|------------------|----------------------------|--------|---------|---------|----------|-------|
| | 1 a 5 | 6 a 10 | 11 a 15 | 16 a 20 | 21 a mas | |
| Muy favorable | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 3 |
| Favorable | 6 | 2 | 2 | 1 | 4 | 15 |
| Media | 19 | 5 | 3 | 8 | 11 | 46 |
| Desfavorable | 1 | 2 | 3 | 1 | 4 | 11 |
| Muy desfavorable | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 3 |
| Total | 28 | 9 | 9 | 10 | 22 | 78 |

Análisis de confiabilidad en un grupo de trabajadores del instituto Nacional penitenciario

| Estadísticos de fiabilidad | |
|----------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| ,975 | 50 |

| Nº | EDAD | SEXO | TIEMPO DE SERVICIO | FACTORES | | | | | | | | | NIVEL GENERAL | |
|----|------|------|--------------------|------------------|---------------|------------|---------------|----------|---------------|---|---------------|---|---------------|---|
| | | | | FACTOR I | FACTOR II | FACTOR III | FACTOR IV | FACTOR V | | | | | | |
| 1 | 27 | 2 | 1 | MUY DESFAVORABLE | DESFAVORABLE | 4 | DESFAVORABLE | 4 | FAVORABLE | 2 | MUY FAVORABLE | 1 | MEDIA | 3 |
| 2 | 26 | 2 | 1 | FAVORABLE | FAVORABLE | 2 | FAVORABLE | 2 | FAVORABLE | 2 | FAVORABLE | 2 | FAVORABLE | 2 |
| 3 | 24 | 2 | 1 | FAVORABLE | FAVORABLE | 2 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | FAVORABLE | 2 | FAVORABLE | 2 |
| 4 | 51 | 2 | 5 | MEDIA | MEDIA | 3 | DESFAVORABLE | 4 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 |
| 5 | 38 | 2 | 3 | FAVORABLE | FAVORABLE | 2 | FAVORABLE | 2 | FAVORABLE | 2 | MEDIA | 3 | FAVORABLE | 2 |
| 6 | 28 | 2 | 2 | FAVORABLE | FAVORABLE | 2 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 |
| 7 | 35 | 2 | 2 | FAVORABLE | FAVORABLE | 2 | FAVORABLE | 2 | FAVORABLE | 2 | FAVORABLE | 2 | FAVORABLE | 2 |
| 8 | 53 | 2 | 5 | DESFAVORABLE | DESFAVORABLE | 4 | DESFAVORABLE | 4 | FAVORABLE | 2 | DESFAVORABLE | 4 | DESFAVORABLE | 4 |
| 9 | 45 | 2 | 4 | MEDIA | MEDIA | 3 | FAVORABLE | 2 | FAVORABLE | 2 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 |
| 10 | 41 | 2 | 4 | FAVORABLE | MEDIA | 3 | FAVORABLE | 2 | FAVORABLE | 2 | FAVORABLE | 2 | FAVORABLE | 2 |
| 11 | 26 | 1 | 1 | FAVORABLE | FAVORABLE | 2 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 |
| 12 | 48 | 2 | 4 | MEDIA | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 |
| 13 | 26 | 2 | 1 | MEDIA | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 |
| 14 | 25 | 1 | 1 | FAVORABLE | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 |
| 15 | 44 | 2 | 2 | MEDIA | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | FAVORABLE | 2 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 |
| 16 | 50 | 1 | 5 | FAVORABLE | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 |
| 17 | 52 | 2 | 5 | FAVORABLE | FAVORABLE | 2 | MEDIA | 3 | FAVORABLE | 2 | MEDIA | 3 | FAVORABLE | 2 |
| 18 | 28 | 2 | 1 | MEDIA | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 |
| 19 | 26 | 2 | 1 | FAVORABLE | FAVORABLE | 2 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 |
| 20 | 58 | 1 | 5 | MEDIA | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 |
| 21 | 35 | 2 | 1 | MEDIA | MEDIA | 3 | FAVORABLE | 2 | FAVORABLE | 2 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 |
| 22 | 31 | 2 | 1 | MEDIA | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 |
| 23 | 43 | 2 | 4 | MEDIA | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 |
| 24 | 36 | 1 | 3 | FAVORABLE | MUY FAVORABLE | 1 | FAVORABLE | 2 | MUY FAVORABLE | 1 | MEDIA | 3 | FAVORABLE | 2 |
| 25 | 41 | 1 | 5 | FAVORABLE | FAVORABLE | 2 | FAVORABLE | 2 | FAVORABLE | 2 | FAVORABLE | 2 | FAVORABLE | 2 |
| 26 | 40 | 1 | 1 | MUY FAVORABLE | MUY FAVORABLE | 1 | FAVORABLE | 2 | MUY FAVORABLE | 1 | FAVORABLE | 2 | MUY FAVORABLE | 1 |
| 27 | 32 | 2 | 3 | MUY FAVORABLE | MUY FAVORABLE | 1 | MUY FAVORABLE | 5 | MUY FAVORABLE | 1 | FAVORABLE | 2 | MUY FAVORABLE | 1 |
| 28 | 52 | 1 | 5 | FAVORABLE | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | FAVORABLE | 2 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 |
| 29 | 38 | 2 | 2 | FAVORABLE | FAVORABLE | 2 | FAVORABLE | 2 | MEDIA | 3 | FAVORABLE | 2 | FAVORABLE | 2 |
| 30 | 27 | 1 | 1 | MEDIA | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 |
| 31 | 36 | 1 | 1 | MUY FAVORABLE | MUY FAVORABLE | 1 | FAVORABLE | 2 | MUY FAVORABLE | 1 | MEDIA | 3 | FAVORABLE | 2 |
| 32 | 38 | 1 | 1 | MUY FAVORABLE | MUY FAVORABLE | 1 | FAVORABLE | 2 | FAVORABLE | 2 | MEDIA | 3 | FAVORABLE | 2 |
| 33 | 45 | 1 | 4 | MEDIA | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 |
| 34 | 25 | 1 | 1 | MEDIA | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 |
| 35 | 35 | 1 | 1 | MEDIA | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | FAVORABLE | 2 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 |
| 36 | 30 | 2 | 1 | FAVORABLE | FAVORABLE | 2 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 |
| 37 | 31 | 2 | 1 | FAVORABLE | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 |
| 38 | 47 | 2 | 4 | FAVORABLE | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 |

| EDAD | |
|----------|---|
| 21 A 30 | 1 |
| 31 A 40 | 2 |
| 41 A 50 | 3 |
| 51 A 60 | 4 |
| 61 A MAS | 5 |

| TIEMPO DE SERVICIO | |
|--------------------|---|
| 1 A 5 | 1 |
| 6 A 10 | 2 |
| 11 A 15 | 3 |
| 16 A 20 | 4 |
| 21 A MAS | 5 |

| SEXO | |
|------|---|
| F | 1 |
| M | 2 |

| | |
|------------------|---|
| muy favorable | 1 |
| favorable | 2 |
| media | 3 |
| desfavorable | 4 |
| muy desfavorable | 5 |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|----|----|---|---|------------------|------------------|---|------------------|---|------------------|---|------------------|---|------------------|---|
| 40 | 40 | 2 | 3 | FAVORABLE | FAVORABLE | 2 | FAVORABLE | 2 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 |
| 41 | 31 | 2 | 1 | FAVORABLE | FAVORABLE | 2 | FAVORABLE | 2 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | FAVORABLE | 2 |
| 42 | 43 | 2 | 3 | MEDIA | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 |
| 43 | 47 | 2 | 4 | FAVORABLE | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 |
| 44 | 42 | 2 | 4 | MEDIA | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 |
| 45 | 54 | 1 | 5 | MEDIA | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 |
| 46 | 36 | 2 | 2 | MEDIA | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | FAVORABLE | 2 | FAVORABLE | 2 | MEDIA | 3 |
| 47 | 34 | 1 | 2 | FAVORABLE | FAVORABLE | 2 | MEDIA | 3 | FAVORABLE | 2 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 |
| 48 | 46 | 1 | 5 | MEDIA | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 |
| 49 | 30 | 1 | 1 | FAVORABLE | FAVORABLE | 2 | FAVORABLE | 2 | FAVORABLE | 2 | MEDIA | 3 | FAVORABLE | 2 |
| 50 | 60 | 1 | 4 | FAVORABLE | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 |
| 51 | 24 | 1 | 1 | MEDIA | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 |
| 52 | 30 | 2 | 1 | MEDIA | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 |
| 53 | 41 | 1 | 3 | MEDIA | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | FAVORABLE | 2 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 |
| 54 | 28 | 2 | 2 | MEDIA | MEDIA | 3 | DESFAVORABLE | 4 | DESFAVORABLE | 4 | MUY FAVORABLE | 1 | DESFAVORABLE | 4 |
| 55 | 38 | 2 | 3 | DESFAVORABLE | DESFAVORABLE | 4 | DESFAVORABLE | 4 | MUY FAVORABLE | 1 | MEDIA | 3 | DESFAVORABLE | 4 |
| 56 | 50 | 1 | 5 | FAVORABLE | FAVORABLE | 2 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 |
| 57 | 30 | 1 | 1 | MEDIA | DESFAVORABLE | 4 | DESFAVORABLE | 4 | DESFAVORABLE | 4 | DESFAVORABLE | 4 | DESFAVORABLE | 4 |
| 58 | 54 | 1 | 5 | FAVORABLE | FAVORABLE | 2 | FAVORABLE | 2 | FAVORABLE | 2 | FAVORABLE | 2 | FAVORABLE | 2 |
| 59 | 52 | 2 | 5 | FAVORABLE | FAVORABLE | 2 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | DESFAVORABLE | 4 | MEDIA | 3 |
| 60 | 55 | 2 | 5 | MEDIA | FAVORABLE | 2 | FAVORABLE | 2 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 |
| 61 | 54 | 1 | 5 | MEDIA | MEDIA | 3 | DESFAVORABLE | 4 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 |
| 62 | 54 | 1 | 5 | MUY FAVORABLE | MEDIA | 3 | FAVORABLE | 2 | MEDIA | 3 | DESFAVORABLE | 4 | FAVORABLE | 2 |
| 63 | 26 | 2 | 1 | FAVORABLE | MEDIA | 3 | FAVORABLE | 2 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 |
| 64 | 49 | 2 | 5 | MUY DESFAVORABLE | MUY DESFAVORABLE | 5 | DESFAVORABLE | 4 | MUY DESFAVORABLE | 5 | MUY DESFAVORABLE | 5 | MUY DESFAVORABLE | 5 |
| 65 | 45 | 2 | 5 | MEDIA | DESFAVORABLE | 4 | DESFAVORABLE | 4 | MUY DESFAVORABLE | 5 | MUY DESFAVORABLE | 5 | DESFAVORABLE | 4 |
| 66 | 33 | 1 | 3 | DESFAVORABLE | DESFAVORABLE | 4 | DESFAVORABLE | 4 | DESFAVORABLE | 4 | DESFAVORABLE | 4 | DESFAVORABLE | 4 |
| 67 | 30 | 1 | 2 | DESFAVORABLE | MEDIA | 3 | DESFAVORABLE | 4 | FAVORABLE | 2 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 |
| 68 | 56 | 1 | 5 | MEDIA | DESFAVORABLE | 4 | DESFAVORABLE | 4 | MEDIA | 3 | DESFAVORABLE | 4 | DESFAVORABLE | 4 |
| 69 | 45 | 1 | 5 | MUY DESFAVORABLE | MUY DESFAVORABLE | 5 | MUY DESFAVORABLE | 5 | DESFAVORABLE | 4 | MUY DESFAVORABLE | 5 | MUY DESFAVORABLE | 5 |
| 70 | 40 | 1 | 5 | MEDIA | FAVORABLE | 2 | DESFAVORABLE | 4 | FAVORABLE | 2 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 |
| 71 | 49 | 2 | 4 | DESFAVORABLE | DESFAVORABLE | 4 | MUY DESFAVORABLE | 5 | DESFAVORABLE | 4 | DESFAVORABLE | 4 | DESFAVORABLE | 4 |
| 72 | 48 | 1 | 5 | DESFAVORABLE | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | DESFAVORABLE | 4 | DESFAVORABLE | 4 |
| 73 | 45 | 2 | 2 | MEDIA | MEDIA | 3 | DESFAVORABLE | 4 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | DESFAVORABLE | 4 |
| 74 | 31 | 1 | 1 | MEDIA | MEDIA | 3 | FAVORABLE | 2 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 |
| 75 | 31 | 1 | 1 | MUY DESFAVORABLE | DESFAVORABLE | 4 | DESFAVORABLE | 4 | DESFAVORABLE | 4 | MUY DESFAVORABLE | 5 | MUY DESFAVORABLE | 5 |
| 76 | 26 | 2 | 1 | FAVORABLE | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | DESFAVORABLE | 4 | MEDIA | 3 |
| 77 | 31 | 2 | 1 | MEDIA | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | MEDIA | 3 | FAVORABLE | 2 | MEDIA | 3 |
| 78 | 34 | 1 | 3 | MEDIA | MEDIA | 3 | DESFAVORABLE | 4 | MEDIA | 3 | DESFAVORABLE | 4 | DESFAVORABLE | 4 |