

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN
ORGANIZACIONAL

Trabajo de Investigación

**Propuesta de modelo de *engagement* laboral en el
Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental
(OEFA) para mejorar el clima organizacional**

Grecia Josefina Peña Cabrejos

Para optar el Grado Académico de
Maestro en Recursos Humanos y Gestión Organizacional

Lima, 2021

Repositorio Institucional Continental
Trabajo de investigación



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

Asesor

Mg. Christian León Porras

Dedicatoria

Dedicado a mi familia por enseñarme que la perseverancia y el esfuerzo tiene frutos.

Grecia.

Agradecimiento

Agradecimiento a Dios.

Además, agradezco a la Escuela de Posgrado de la Universidad Continental, en especial a la Maestría en Recursos Humanos y Gestión Organizacional, por acogerme en sus aulas durante mi formación profesional. A su vez quiero agradecer a los docentes quienes me impartieron conocimientos, experiencia y sabiduría.

Asimismo, agradezco al Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) por brindarme las facilidades para la realización de este trabajo de investigación.

Finalmente, un agradecimiento especial a mi asesor por haber contribuido significativamente en la realización de este estudio.

Índice

Asesor.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento	iv
Índice de Tablas.....	ix
Índice de Figuras	xi
Resumen	xii
Abstract.....	xiii
Introducción	xiv
Capítulo I Generalidades	16
1.1. Antecedentes	16
1.2. Identificación de la Realidad-Problema	19
1.3. Justificación del Trabajo de Investigación.....	29
1.4. Propósito del Trabajo de Investigación.....	30
1.5. Aspectos Metodológicos.....	30
1.6. Alcances y Limitaciones del Trabajo de Investigación	31
Capítulo II Marco Teórico	32
2.1. Marco Teórico	32
2.1.1. Investigaciones Previas Relacionadas.	32
2.1.2. Modelos Conceptuales Basados en Evidencias Sobre la Realidad-Problema.	39
A. Engagement.	39
B. Clima Organizacional.	52
2.2. Otras Bases Teóricas	67
2.2.1. Relación entre clima organizacional y engagement.	67
2.2.2. Relación entre productividad y engagement.	70
2.2.3. Desempeño laboral.....	71
A. Clima laboral.	72
B. Motivación laboral.....	72
C. Satisfacción laboral.	72
Capítulo III El Diagnóstico	74
3.1. Determinación del Problema	74
3.1.1. Árbol de Problemas y de Causas.....	74

A.	Brecha en equidad y exclusión laboral.....	76
B.	Inadecuada cultura organizacional.	76
C.	Debilitado clima laboral.....	77
D.	Déficit de canales y herramientas para la comunicación interna.	77
E.	Escasa promoción de un estado de equilibrio laboral y familiar.....	78
F.	Escasa promoción de la calidad de vida de los servidores.	78
3.1.2.	Sustento de Evidencias.	80
3.2.	Análisis Organizacional	84
3.2.1.	La Organización.....	84
3.2.2.	Entorno Organizacional.	86
3.3.	Análisis de Stakeholders	88
Capítulo IV	La Formulación	92
4.1.	Determinación de Objetivos y Medios	92
4.1.1.	Árbol de Objetivos y Medios.....	92
A.	Impulsar y fortalecer la igualdad promoviendo una sociedadequitativa e inclusiva.	94
B.	Impulsar y reforzar una cultura organizacional dentro de OEFA basada en los valores institucionales	95
C.	Fortalecer el clima laboral de OEFA, generando espacios de esparcimiento e integración.	96
D.	Reforzar la comunicación interna en OEFA a través de canales y herramientas que faciliten los flujos de información.	97
E.	Fomentar la calidad de vida de los/as servidores/as de OEFA.	98
F.	Promocionar la conciliación vida laboral - familia.....	99
4.1.2.	Sustento de Evidencias.	100
4.2.	Análisis de Alternativas	100
4.3.	Productos	101
4.4.	Actividades	102

Capítulo V La Propuesta de Implementación	107
5.1. Descripción de la Propuesta de Implementación	107
5.1.1. Plan de Engagement Laboral.....	112
5.1.2. Clima Organizacional – Great Place to Work.	117
A. Definición.....	117
B. Objetivo.	118
5.2. Identificación de Recursos Críticos.....	123
5.2.1. Comunicación Estratégica.	123
5.2.2. Incidencia de Stakeholders.	123
5.2.3. Recursos Humanos.	123
5.2.4. Recursos Financieros.	123
5.2.5. Recursos Logísticos.....	124
5.2.6. Recurso Tiempo.	124
5.3. Arquitectura Institucional (intra e inter organizacional).....	124
5.4. Metas periodo de 3 años	124
Capítulo VI Análisis de Viabilidad.....	126
6.1. Análisis de Viabilidad.....	126
6.1.1. Viabilidad Política.....	126
6.1.2. Viabilidad Técnica.....	126
6.1.3. Viabilidad Social.	126
6.1.4. Viabilidad Presupuestal.	126
6.1.5. Viabilidad Operativa.....	127
6.2. Análisis de Viabilidad Según Análisis de Actores	127
6.3. Análisis de Viabilidad Según Evaluación Estratégico -Gerencial	127
6.3.1. Generación de Valor Público.....	127
Capítulo VII Seguimiento	128
7.1. Desarrollo de Indicadores Para Seguimiento.....	128
7.1.1. Engagement laboral.....	128
7.1.2. Modelo Great Place to Work.	128
A. Trust Index.	129
B. Culture Audit.....	129
7.2. Desarrollo de indicadores de Resultado	130
7.3. Presupuesto de los productos a implementar	130

Conclusiones	132
Recomendaciones	133
Referencias Bibliográficas.....	135
Anexos.....	142
Anexo A: Plan de Engagement Laboral	142
Anexo B: Modelo Great Place to Work para Clima Organizacional	146
Anexo C: Trust index	150
Anexo D: Culture Audit	153

Índice de Tablas

Tabla 1 Objetivos y acciones para la ejecución del Plan de Anual de Bienestar OEFA.	19
Tabla 2 Clima organizacional en OEFA: Dimensión credibilidad.....	21
Tabla 3 Clima organizacional en OEFA: Dimensión respeto.....	22
Tabla 4 Clima organizacional en OEFA: Dimensión imparcialidad.....	23
Tabla 5 Clima organizacional en OEFA: Dimensión orgullo.	24
Tabla 6 Clima organizacional en OEFA: Dimensión camaradería.....	25
Tabla 7 Clima organizacional en OEFA: Dimensión calidad de vida.	25
Tabla 8 Clima organizacional en OEFA: Dimensión de compromiso afectivo.	26
Tabla 9 Clima organizacional en OEFA: Contexto COVID-19.....	27
Tabla 10 Clima organizacional en OEFA: Resumen del clima organizacional de OEFA.	28
Tabla 11 Problemas específicos de acuerdo con el Plan Anual de Bienestar y Desarrollo 2020.	83
Tabla 12 Personal de OEFA registrado por área a nivel Nacional 2020.	85
Tabla 13 FODA de OEFA.	86
Tabla 14 Debilidades según el modelo de Clima Organizacional PMCO.	87
Tabla 15 Oficinas desconcentradas a nivel nacional y personal designado.....	88
Tabla 16 Oficinas desconcentradas a nivel nacional y personal designado.	89
Tabla 17 Distribución de personal por roles a nivel nacional.....	90
Tabla 18 Línea de acción para el objetivo estratégico 1.	94
Tabla 19 Línea de acción para el objetivo estratégico 2.	95
Tabla 20 Línea de acción para el objetivo estratégico 3.	97
Tabla 21 Línea de acción para el objetivo estratégico 4.	98
Tabla 22 Línea de acción para el objetivo estratégico 5.	98
Tabla 23 Línea de acción para el objetivo estratégico 6.	99
Tabla 24 Alternativas por objetivos.	101
Tabla 25 Plan de acción para implementación del engagement.	105
Tabla 26 Intervenciones y actividades del plan de engagement laboral.....	117
Tabla 27 Actividades para Trust Index.....	120
Tabla 28 Actividades para Culture Audit.....	121

Tabla 29 Meta de periodos a 3 años.....	125
Tabla 30 Presupuesto planeado para la implementación de la propuesta	131

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo de Maslach.	44
Figura 2. Modelo de demanda y recursos laborales.	45
Figura 3. Modelo de Saks.....	48
Figura 4. Modelo de Factores más demanda laboral del engagement.	49
Figura 5. Modelo de componentes del engagement.....	51
Figura 6. Factores determinantes del engagement laboral. Fuente: Ali. (2016). Conceptualizing and measuring employee engagement, and examining the antecedents of leadership styles and personality attributes [Gráfico].	52
Figura 7. Modelo de Litwin y Stinger.	59
Figura 8. Modelo de PMCO.....	60
Figura 9. Modelo de Great Place To Work.	61
Figura 10. Efectos de la aplicación del engagement.....	69
Figura 11. Relaciones del engagement.	70
Figura 12. Árbol de problemas y causas.	75
Figura 13. Árbol de objetivos y medios.....	93
Figura 14. Esbozo del plan de engagement.	102
Figura 15. Flujo de problemas producto de la ausencia de un plan de engagement laboral e inadecuada evaluación del clima laboral – organizacional.	108
Figura 16. Interrelación entre objetivo, productos y problemas.....	111
Figura 17. Relación entre las intervenciones del engagement laboral y los problemas presentes en OEFA.	113
Figura 18. Modelo de Demandas y Recursos Laborales	115
Figura 19. Actividades de las intervenciones del plan de engagement laboral.	116
Figura 20. Relación entre las actividades del modelo Great Place to Work y los problemas presentes en OEFA.	119

Resumen

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

Palabras claves: Engagement laboral, clima organizacional, demandas y recursos laborales, recursos humanos, Great Place to Work, Trust Index, Culture Audit.

Abstract

This human resources management plan focuses on proposing a work engagement model to establish a better organizational climate within the Environmental Assessment and Enforcement Agency (OEFA) within the framework of the 2020 Annual Human Well-being and Development Plan and the Strategic Plan Institutional 2019-2022, specifically in objective number 3. To carry out the plan, the content will be distributed in eleven chapters, which begin with the analysis of the problematic situation, the review of theory and background, in order to establish an engagement plan that improves the organizational climate of the OEFA, followed by a diagnosis and formulation of proposals based on trees of problems-causes and objectives-means; In addition, the implementation of engagement, the feasibility analysis of the plan and its follow-up are detailed. The research proposes two main products: a labor engagement plan, based on the model of demands and labor resources and improvement of the organizational climate, based on the Great Place to Work model, which in turn has two tools, the Trust Index and the Culture Audit. In both products, a total of 61 strategies and 77 products / activities were established.

Keywords: Work engagement, organizational climate, labor demands and resources, human resources, Great Place to Work, Trust Index, Culture Audit.

Introducción

El clima organizacional en toda entidad tiene gran relevancia, ya que de ello depende la eficiencia que los servidores puedan tener. Por tal razón es necesario contar con un buen sistema gestor de las actividades dentro de una organización; uno de estos documentos viene a ser el Plan de Bienestar Social y Desarrollo Humano, cuya finalidad es desarrollar valores institucionales y promover los mecanismos que garanticen el bienestar y condiciones de trabajo; de tal manera, una entidad tenga una mayor productividad y mayor desempeño laboral. En tal sentido, para dar aportes al plan de bienestar, el presente trabajo propone realizar un Modelo de engagement laboral en el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) a fin de mejorar el clima organizacional; dicho de otra manera, la propuesta del modelo se justifica en que OEFA debe mejorar sus indicadores de clima organizacional para cumplir con el objetivo de tener una mejor gestión institucional; es por ello, que el presente plan de gestión tiene como fin la búsqueda de la mejora de la productividad y desempeño laboral de los servidores de OEFA. La investigación será una aplicación de las teorías del engagement laboral y del clima organizacional en OEFA, la cual podrá ser utilizada por la Unidad de Gestión de Recursos Humanos pues se generará un plan de acción centrado a mejorar el clima organizacional. Además, la investigación permitirá la formulación del Plan de Gestión por lo tanto es del tipo proposicional, pues por medio de la identificación del clima organizacional y sus respectivas dimensiones se procederá a proponer el plan de acción y la intervención respectiva en base al engagement para la futura mejora en la calificación y percepción del clima organizacional. Para el correcto desarrollo de esta investigación, se consideraron los siguientes puntos: revisión bibliográfica, revisión de la problemática en OEFA, revisión teórica sobre modelos de engagement y modelos de clima organizacional, identificación de los objetivos estratégicos de mejora del clima organizacional según el PEI y el Plan de Anual Bienestar de OEFA, identificación de relaciones de las dimensiones de Engagement con dimensiones de clima organizacional, identificación de las actividades de mejora de clima organizacional y relacionarlos con las dimensiones o indicadores

del clima organizacional y establecimiento del plan de acción para la aplicación del modelo de engagement.

El informe tiene un alcance a nivel de la sede principal de OEFA y las sedes descentralizadas, así como también a todos los servidores que la conforman. En tanto, las limitaciones fueron el tiempo y el contexto de COVID-19, puesto que se tiene como fecha límite generar el plan de gestión los primeros meses del año 2021, y en lo que respecta al contexto COVID-19, esta limita ciertos aspectos aplicativos del estudio. Según León (2020) un tema que resalta importancia para una oportunidad para el hábito salubre, en tiempos de COVID 19, es que en el país la incorporación de los hábitos sanitarios es relevante para prevenir el contagio entre personas, para ello se debe tomar en cuenta el manejo adecuado de bioseguridad. La estructura del informe fue la siguiente, en el capítulo I se logra establecer las generalidades, como los antecedentes, la identificación de la realidad, la justificación, el objetivo, los aspectos metodológicos y sus limitaciones. Respecto a capítulo II, se encuentra el marco y otras bases teóricas; en el capítulo III se establece el diagnóstico, la determinación de la problemática, el análisis organizacional y el análisis de los stakeholders; en el capítulo IV, se presenta la formulación, donde se encontró la determinación de los objetivos, el análisis de las alternativas, los productos, y actividades. En el capítulo V se encuentra la propuesta de implementación, su descripción, identificación de los recursos críticos, la arquitectura institucional y las metas a un periodo de 3 años. En el sexto capítulo, se encuentra el análisis de viabilidad, de acuerdo con las evaluaciones realizadas; en el séptimo capítulo, se encuentra el seguimiento, donde se desarrollaron los indicadores para llevarlo a cabo; finalmente, en los siguientes capítulos se establecieron las conclusiones, recomendaciones, referente y los anexos.

Capítulo I

Generalidades

1.1. Antecedentes

El factor más importante de una organización viene a ser los recursos humanos, puesto son los encargados de realizar las actividades laborales que especifica una organización, con el fin de lograr los objetivos trazados en sus planes estratégicos acorde a su misión y visión. Por lo tanto, una organización debe velar por el bienestar de sus recursos humanos; así como también, debe priorizar en su cualificación continua, ya que ello permitirá mejores experiencias laborales, mejor productividad y mayor facilidad para el logro de objetivos estratégicos (Redacción APD, 2021).

Dada esta premisa, se puede inferir que no puede existir una organización de éxito o eficiente sin tener un óptimo cuidado por sus recursos humanos. Casos como Google o Apple salen a la luz ante esta proposición, en estas organizaciones se resalta la importancia de los recursos humanos, tanto en el proceso de selección como en el proceso de formación y desarrollo, siendo una de las claves para tener éxito. En estas dos organizaciones, se fomenta el bienestar de sus trabajadores, permitiendo tener servidores identificados con el trabajo y la organización, servidores más productivos, servidores que deseen mantener su posición laboral y servidores que deseen superarse (IEPE Business School, 2020; EIPE Business School, 2020; IMF Business School, 2017).

Con lo mencionado, no se espera que toda organización deba tener un trato con sus recursos humanos como las dos organizaciones mencionadas; sin embargo, se debe resaltar la importancia que le otorgan a su capital humano. Esto aplica para el sector privado como el sector público, ya que los recursos humanos posibilitarán el cumplimiento de los objetivos a los que esté sujeta la gestión en turno. Para el caso de la organización privada, suele buscar

beneficios monetarios y rentabilidad; además del cumplimiento de sus objetivos se encuentran ligados a la rentabilidad. Para lo cual requerirá de servidores con capacidad que posibiliten la generación de ingresos y minimización de pérdidas; por tanto, centrar sus esfuerzos en seleccionar al personal con las capacidades y cualidades necesarias, y en caso las tenga se mantenga en la organización. Dado ello, la organización debe brindar incentivos para mejorar su productividad, pues le permitirá obtener un mejor performance optimizando las ganancias y las pérdidas.

Por el lado de las entidades públicas, tienen como objetivo brindar servicios para satisfacer las necesidades públicas; por ello, el personal de estas organizaciones debe tener las cualidades para poder cumplir con los objetivos de las instituciones. Así, las entidades públicas trabajan basándose en planes y metas que deben ser cumplidas, esto porque es crucial cumplir con la satisfacción de necesidades públicas y generar el valor público en las entidades. Es decir, aquel personal más productivo debe ser mucho más valorado; además debe de contar con las condiciones adecuadas, para que tenga un ambiente laboral óptimo que permita la mejora de sus competencias, por medio del desarrollo adecuado de sus funciones y metas laborales (INAGEP, 2017).

Para poder establecer dichas características en el personal, se tiene el aporte del engagement laboral. Para Schaufeli, Bakker y Salanova (2006), el engagement laboral es un estado mental del servidor definido por ser positivo y activo gracias al desarrollo de tres características que la componen: el vigor, la dedicación y la absorción. Con una conveniente aplicación o adaptación del engagement a una organización, se puede incentivar la pasión, energía y compromiso del servidor para el desarrollo más activo de las actividades de la organización (Equipo Circular HR, 2018). En otras palabras, el engagement será manifestado en un estado efectivo, afectivo y más enérgico con el trabajo, lo cual determinará un nivel de energía óptimo que motiva al trabajador, un mayor nivel entusiasmo laboral y una mejor concentración en las actividades, evitando desconexiones que afectan al rendimiento laboral

(Salanova & Schaufeli, 2004).

Siendo más explícitos, el vigor es el grado elevado de energía con niveles óptimos de resiliencia, lo cual genera voluntad y persistencia al servidor para realizar sus actividades y encarar dificultades (Schaufeli, Salanova, González-Roma, & Bakker, 2002). La dedicación es el entusiasmo y orgullo con el cual la persona realiza sus actividades laborales, lo cual también llega a determinar la identificación de sus labores con su desarrollo personal e identificación con la organización. Finalmente, la absorción es la concentración e inmersión a la actividad laboral, con lo cual el servidor cumple sus funciones sin tener noción del tiempo puesto que no hay distracciones que alteren el cumplir con su rol dentro de la organización (Salanova & Schaufeli, 2004). Razón por la cual el engagement es importante para una organización.

El Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental mejor conocido como OEFA, se encuentra adscrito al Ministerio del Ambiente, perteneciendo al sector público. Como objetivo tiene el “impulsar y promover el cumplimiento de la normativa ambiental en los agentes económicos y la mejora del Sistema Nacional de Gestión Ambiental de manera articulada, efectiva y transparente” (OEFA, 2020). Como toda entidad, OEFA debe contar con recursos humanos identificados con la organización y función, que velen por los recursos ambientales y el cumplimiento de normativas y que eviten la ocurrencia de riesgos ambientales con consecuencias en los recursos naturales y ecológicos en el Perú (OEFA, 2019). Estas actividades se estipulan en el Plan Estratégico Institucional 2019-2022 de OEFA, en el cual se plantean cuatro objetivos estratégicos, siendo el que se relaciona con el mejor manejo de los recursos humanos el objetivo estratégico número 3, el cual es Modernizar la gestión institucional por medio de las acciones de brindar herramientas tecnológicas, gestionar eficientemente los recursos humanos, gestionar de forma estratégica y operativa a OEFA, fortalecer la imagen corporativa, gestionar el talento humano con enfoque humano y fortalecer la gestión documental de OEFA (OEFA, 2019).

1.2. Identificación de la Realidad-Problema

Para que los recursos humanos de una organización puedan responder eficientemente a las demandas laborales y puedan conseguir los objetivos que la organización propone, se debería incentivar al desarrollo de un óptimo clima organizacional. El clima organizacional está definido como la percepción de las características que definen y determinan a la organización por parte de los miembros que la componen. Según Bernal, Pedraza y Sánchez (2015), el clima organizacional está relacionado con los niveles de productividad, la satisfacción de trabajadores, las posibles renovaciones de contratos, las situaciones de menos conflictos, una mayor innovación, adaptabilidad a nuevos procesos y una mejor reputación a nivel de dirección ejecutiva.

En respuesta al cumplimiento del objetivo de modernización de la gestión institucional de OEFA, se realiza el Plan de Bienestar Social y Desarrollo Humano 2020, documento cuya finalidad es desarrollar los valores institucionales, promoviendo los mecanismos que garanticen el bienestar y condiciones de trabajo para que la entidad tenga una mayor productividad y mayor desempeño laboral (OEFA, 2020); dentro de este plan, se establecen las actividades mostradas en la Tabla 1.

Tabla 1

Objetivos y acciones para la ejecución del Plan de Anual de Bienestar OEFA.

Objetivos	Acción
Impulsar y fortalecer la igualdad promoviendo una sociedad equitativa e inclusiva.	Por una OEFA sin violencia Por una OEFA inclusiva Por una OEFA con enfoque de género Por una OEFA solidaria Por una OEFA ecoeficiente Actividad de OEFA asume el RETO
Impulsar y reforzar una Cultura Organizacional de OEFA basada en los valores institucionales.	Impulsar la organización de Somos OEFA En OEFA impulsamos líderes/as Por una OEFA con gestión de la felicidad Por una OEFA que valora el rol de sus trabajadores
Fortalecer el clima laboral de OEFA, generando espacios de esparcimiento e integración	Por una OEFA, que conmemora fechas especiales En OEFA, se fomentan espacios de integración

Objetivos	Acción
Reforzar la comunicación interna en OEFA a través de canales y herramientas que faciliten los flujos de información.	En OEFA las opiniones son importantes En OEFA, se fortalecen los medios de comunicación
Fomentar la calidad de vida de los/as servidores/as de OEFA	En OEFA, se fomentan los estilos de vida saludable En OEFA, se potencia el bienestar físico desde casa
Promocionar la conciliación vida laboral – familiar	En OEFA, se busca el bienestar emocional En OEFA, es importante la condición de vida En OEFA, se articula el balance familiar y laboral

Fuente: OEFA, 2020.

Nota: Recuperado de Plan Anual de Bienestar Social y Desarrollo Humano, Copyright 2020 por OEFA.

Cabe mencionar que este plan se relaciona con el objetivo de modernizar la gestión institucional y para poder realizar la medición de los avances se aplica el clima organizacional (OEFA, 2020). Un buen desarrollo del clima organizacional permitirá que los recursos humanos se sientan satisfechos, tengan menos conflictos y se identifiquen con la organización, los mismos que podrán ser mucho más productivos, les permitirá ser más versátiles y finalmente, se traducirá en mejoras de la reputación de la organización, lo cual atraerá a personal con mejores capacidades y cualidades dispuesto a trabajar en una entidad de prestigio (Guevara, 2018). Recapitulando, OEFA tiene como uno de sus objetivos: Modernizar la gestión institucional, el clima organizacional debe ser tomado en cuenta para poder evaluar y cumplir el objetivo planteado (OEFA, 2019). Basándonos en ello, se tiene como referencia al estudio realizado al personal de OEFA sobre Clima Organizacional, donde se hizo uso del esquema GPTW agregando la dimensión de calidad de vida, COVID-19, compromiso afectivo y Gestalt.

En lo que respecta a la dimensión Credibilidad se obtuvieron los resultados de la Tabla 2. Se observa que la dimensión credibilidad es percibida por 79% de los servidores de OEFA, mientras que el 15% no la percibe y 4% no opina sobre esta dimensión. Entre otros resultados, los indicadores de comunicación, habilidad gerencial e integridad indicaron una percepción del

81%, 78% y 78% de los servidores respectivamente. De lo hallado se puede deducir que, la percepción de los servidores de OEFA hacia sus directivos no es óptimo, con respecto a comunicación (accesibilidad para comunicarse con los trabajadores), habilidades de gerencia (competencias de gerencia), e integridad (aplicar valores que enseñan y fomentan).

Tabla 2

Clima organizacional en OEFA: Dimensión credibilidad.

Factor / Sub-Factor / Ítem	NF	N	F
Comunicación	4%	15%	81%
Los/as jefes/as inmediatos/as (al que le reportas directamente) me mantienen informado/a acerca de acontecimientos y cambios importantes.	8%	32%	60%
Los/as jefes/as (Jefes/as de área) indican sus expectativas claramente.	3%	12%	84%
Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los/as jefes/as inmediatos/as (al que le reportas directamente) y recibir una respuesta directa.	2%	7%	91%
Los/as jefes/as inmediatos/as (al que le reportas directamente) son accesibles, es fácil hablar con ellos/as.	3%	10%	87%
Habilidad Gerencial	5%	16%	78%
Los/as jefes/as (Jefes/as de área) son competentes en el manejo de la institución.	7%	22%	71%
Los/as jefes/as inmediatos/as (al que le reportas directamente) hacen un buen trabajo en la asignación y coordinación de los/as servidores/as.	2%	12%	85%
Los/as jefes/as inmediatos/as (al que le reportas directamente) confían en que los/as servidores/as harán un buen trabajo sin tener que ejercer supervisión constante.	7%	14%	79%
Se le da autonomía a los/as servidores/as para tomar decisiones.	4%	20%	75%
Los/as jefes/as inmediatos/as (al que le reportas directamente) tienen una visión clara de hacia dónde va la entidad y qué hacer para lograrlo.	7%	12%	81%
Integridad	4%	18%	78%
Las palabras de los/as jefes/as inmediatos/as (al que le reportas directamente) coinciden con sus acciones.	3%	13%	84%
Los/as jefes/as inmediatos/as (al que le reportas directamente) cumplen sus promesas.	6%	18%	76%
Los/as jefes/as (Jefes/as de área) conducen la entidad de manera ética y honesta.	4%	22%	74%

Fuente: OEFA, 2020.

Nota: Recuperado de Resultados de evaluación de clima organizacional, Copyright 2020 por OEFA.

En lo que respecta a la dimensión Respeto en la Tabla 3 se observa que es percibida por 68% de los servidores de OEFA, mientras que 24% no la percibe y 9% no opina sobre esta dimensión. Para la obtención de este resultado, se hizo uso de los indicadores de apoyo profesional, colaboración e interés como persona, donde se obtuvieron resultados de percepción en 71%, 70% y 63% respectivamente. Por lo cual, se deduce que la percepción de la dimensión

respeto es parte preocupante, ya que el 18% siente no tener el apoyo ni los recursos adecuados para poder cumplir con sus funciones laborales, lo cual es primordial para que el servidor pueda cumplir con sus roles dentro de la organización. Además, que el 23% no perciba que los jefes no participen o colaboren con ideas dentro del trabajo estaría generando una percepción de que el jefe no presta atención a sus servidores ni sus procesos; finalmente, el hecho que el 41% siente que el trabajo no les permite un equilibrio en su vida personal y laboral, estaría indicando que el trabajar en OEFA les absorbe el tiempo disponible para realizar otras actividades.

Tabla 3

Clima organizacional en OEFA: Dimensión respeto.

Factor / Sub-Factor / Item	NF	N	F
Apoyo Profesional	19%	11%	71%
Se me ofrece capacitación y/o entrenamiento según mi puesto.	8%	14%	78%
Me dan los recursos y equipos que requiere mi puesto para hacer mi trabajo.	11%	21%	68%
Los/as jefes/as inmediatos/as (al que le reportas directamente) muestran aprecio y reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra.	7%	14%	79%
Los/as jefes/as inmediatos/as (al que le reportas directamente) reconocen que pueden cometerse errores involuntarios en el trabajo.	16%	27%	57%
Colaboración	8%	23%	70%
Los/as jefes/as inmediatos/as (al que le reportas directamente) incentivan, consideran y responden genuinamente a las ideas y sugerencias.	6%	13%	81%
Los/as jefes/as inmediatos/as (al que le reportas directamente) involucran a las personas en decisiones que afectan el trabajo o el ambiente de trabajo.	9%	32%	59%
Interés Como Persona	8%	29%	63%
Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar.	6%	13%	81%
La infraestructura e instalaciones de la entidad contribuyen a crear un buen ambiente de trabajo.	5%	15%	80%
Puedo solicitar permiso para atender asuntos personales de importancia.	11%	37%	52%
Aquí se propicia que las personas equilibren su vida de trabajo y su vida personal.	8%	41%	51%
Los/as jefes/as inmediatos/as (al que le reportas directamente) demuestran un interés sincero en mí como persona, no solo como servidor/a.	9%	40%	51%

Fuente: OEFA, 2020.

Nota: Recuperado de Resultados de evaluación de clima organizacional, Copyright 2020 por OEFA.

En lo que respecta a la dimensión imparcialidad, se presentan los resultados en la Tabla 4. Se observa que la dimensión imparcialidad es percibida por el 76% de los servidores de OEFA, mientras que el 19% no la percibe y el 6% no opina. Para la obtención de este resultado, se hizo uso de los indicadores

de equidad en recompensas, ausencia de favoritismo y trato justo, obteniendo resultados de percepción en el 80%, 65% y 82% de los servidores respectivamente. De lo hallado se deduce que la percepción de la dimensión respeto es preocupante por el indicador favoritismo, pues 25% percibe que en OEFA hay favoritismo y no se dan ascensos a quienes lo merecen. De igual forma, el 17% percibe que no se reconoce el trabajo que realiza y el 27% percibe que no puede ser tratado con justicia después de un llamado de atención. Con lo cual, se puede concluir que el favoritismo debe ser un punto importante a tratar dentro del clima organizacional.

Tabla 4

Clima organizacional en OEFA: Dimensión imparcialidad.

Factor / Sub-Factor / Ítem	NF	N	F
Equidad en Recompensas	4%	16%	80%
A los/as servidores/as se les paga justamente por el trabajo que hacen.	6%	16%	78%
Todos tienen oportunidad de recibir un reconocimiento por realizar un buen trabajo.	3%	17%	80%
Recibo un buen trato, independiente de mi posición en la institución.	2%	15%	83%
Ausencia Favoritismo	9%	26%	65%
Los/as jefes/as inmediatos/as (al que le reportas directamente) evitan tener servidores/as favoritos/as.	12%	23%	65%
Los ascensos se les dan a quienes más se lo merecen.	8%	32%	60%
Los/as servidores/as evitan manipular y hablar a las espaldas de los/as demás para conseguir algún objetivo.	7%	24%	69%
Trato Justo	4%	14%	82%
Los/as servidores/as son tratados/as de manera justa independientemente de su edad.	2%	9%	90%
Los/as servidores/as son tratados/as de manera justa independientemente de su sexo.	1%	5%	94%
En caso considere que se me ha tratado injustamente, sé que tendré la oportunidad de ser escuchado/a y que se me tratará con justicia.	10%	27%	63%

Fuente: OEFA, 2020.

Nota: Recuperado de Resultados de evaluación de clima organizacional, Copyright 2020 por OEFA.

En lo que respecta a la dimensión orgullo se obtuvieron los resultados de la Tabla 5. Se observa que la dimensión orgullo es percibida por el 81% de los servidores de OEFA, mientras que el 10% no la percibe y el 9% no opina sobre esta dimensión. Para la obtención de este resultado, se hizo uso de los indicadores de trabajo individual, trabajo en equipo e imagen corporativa, donde se obtuvo resultados de percepción en 80%, 84% y 79%

respectivamente. Por ello, se deduce que la percepción de la dimensión orgullo es aceptable pero no óptima. Demostrando podría haber mejoras respecto a la satisfacción de los servidores con su rol y trabajo en OEFA, y llegando a generar incluso una adecuada imagen corporativa por parte de los servidores públicos de OEFA.

Tabla 5

Clima organizacional en OEFA: Dimensión orgullo.

Factor / Sub-Factor / Ítem	NF	N	F
Trabajo Individual	9%	11%	80%
Siento que mi participación es importante y que hace una diferencia en la institución.	7%	12%	81%
Mi trabajo tiene un significado especial para mí: esteno es "solo un trabajo".	11%	10%	79%
Trabajo en Equipo	8%	9%	84%
Cuando veo lo que logramos, siento orgullo.	6%	4%	90%
Las personas están dispuestas a dar un esfuerzoextra para lograr los objetivos.	9%	13%	78%
Imagen Corporativa	11%	10%	79%
Quiero trabajar aquí por mucho tiempo.	8%	14%	78%
Estoy orgulloso/a de decirle a otros/as que trabajo aquí.	12%	8%	80%
A los/las servidores/as les gusta trabajar en OEFA	12%	8%	80%

Fuente: OEFA, 2020.

Nota: Recuperado de Resultados de evaluación de clima organizacional, Copyright 2020 por OEFA.

En lo que respecta a la dimensión camaradería se obtuvieron los resultados de la Tabla 6. Se observa que la dimensión camaradería es percibida por 71% de los servidores de OEFA, mientras que 22% no la percibe y 7% no opina sobre esta dimensión. Para la obtención de este resultado, se hizo uso de los indicadores de familiaridad, hospitalidad y sentido de equipo, obteniendo resultados de percepción en el 72%, 68% y 74% respectivamente. Por lo cual se deduce que la percepción de la dimensión camaradería no es aceptable; demostrando así, que los servidores de OEFA no sienten que pueden ser ellos mismos en el trabajo, el ambiente no es amigable del todo y el sentimiento de familiaridad dentro no es percibido como se pronosticaba.

Tabla 6*Clima organizacional en OEFA: Dimensión camaradería.*

Factor / Sub-Factor / Item	NF	N	F
Familiaridad	7%	21%	72%
Puedo ser yo mismo/a en mi lugar de trabajo.	1%	22%	77%
Aquí se celebran eventos especiales.	5%	19%	75%
Los/as servidores/as aquí se preocupan por sus compañeros/as.	14%	23%	63%
Hospitalidad	8%	24%	68%
Este es un lugar acogedor y amigable para trabajar.	13%	24%	63%
Cuando los/as servidores/as ingresan a la entidad se les hace sentir bienvenidos/as.	7%	29%	64%
Cuando los/as servidores/as cambian de función o de área de trabajo, se les brinda inducción y se les apoya en su proceso de adaptación a sus nuevas funciones.	3%	19%	78%
Sentido de Equipo	6%	21%	74%
Uno puede contar con la colaboración de los/as demás.	4%	16%	80%
Aquí hay un sentimiento de "familia" o equipo.	8%	25%	67%

Fuente: OEFA, 2020.

Nota: Recuperado de Resultados de evaluación de clima organizacional, Copyright 2020 por OEFA.

En lo que respecta a la dimensión calidad de vida se obtuvieron los resultados de la Tabla 7. Se observa que la dimensión calidad de vida es percibida por 81% de los servidores de OEFA, mientras que 14% no la percibe y 5% no opina sobre esta dimensión. Para la obtención de este resultado, se hizo uso de los indicadores de cuidado físico, psicológico y ergonomía, donde se obtuvo resultados de percepción en 86%, 83% y 75% respectivamente. Por lo cual se deduce que la percepción de la dimensión calidad de vida es adecuada pero podría ser mucho mejor, como ciertos puntos, pues 11% no percibe que la entidad les incentive al realizar actividades físicas y 15% no percibe que el ambiente sea armonioso y estable emocionalmente, y finalmente que 17% no considera tener ergonomía y las condiciones trabajo óptimas.

Tabla 7*Clima organizacional en OEFA: Dimensión calidad de vida.*

Factor / Sub-Factor / Item	NF	N	F
Física	3%	11%	86%
Mi entidad impulsa a que los/as servidores/as realicen actividad física como parte de su bienestar.	3%	10%	87%
La entidad se preocupa por el bienestar físico.	2%	12%	86%
La entidad se preocupa por la salud nutricional.	3%	12%	85%

Factor / Sub-Factor / Item	NF	N	F
Psicológica	3%	15%	83%
En las diferentes áreas se percibe armonía, estabilidad emocional y respeto entre todos.	2%	17%	81%
Siento que mi entidad es un lugar psicológicamente saludable donde trabajar.	4%	12%	84%
Ergonomía y Condiciones de Trabajo	8%	17%	75%
La entidad se preocupa por el cumplimiento de las normas de seguridad en el trabajo.	5%	15%	80%
La entidad se preocupa por brindarnos las herramientas necesarias para realizar un buen trabajo.	11%	19%	70%

Fuente: OEFA, 2020.

Nota: Recuperado de Resultados de evaluación de clima organizacional, Copyright 2020 por OEFA.

En lo que respecta a la dimensión compromiso afectivo se obtuvieron los resultados de la Tabla 8. Se observa que la dimensión compromiso afectivo es percibida por 79% de los servidores de OEFA, mientras que 13% no la percibe y 9% no opina sobre esta dimensión. Por lo cual se debe incidir en este indicador, ya que es un punto crítico para que los servidores de OEFA tengan una conexión emocional con su trabajo en OEFA y que ello incluso sería una razón para querer permanecer en la entidad.

Tabla 8

Clima organizacional en OEFA: Dimensión de compromiso afectivo.

Factor / Sub-Factor / Item	NF	N	F
Compromiso afectivo	8%	13%	79%
Sería muy difícil para mí dejar esta entidad porque me siento muy comprometido/a.	8%	14%	78%
Me siento ligado/a emocionalmente a esta institución.	10%	11%	79%

Fuente: OEFA, 2020.

Nota: Recuperado de Resultados de evaluación de clima organizacional, Copyright 2020 por OEFA.

En lo que respecta a la dimensión contexto COVID-19, se obtuvieron los resultados de la Tabla 9. De acuerdo con los indicadores mostrados en la dimensión, el contexto COVID hace referencia a las acciones que la organización tomó en cuenta para que los servidores puedan trabajar a pesar de la situación de pandemia. Según los resultados, esta dimensión es percibida por 78% de los servidores de OEFA, mientras que 14% no la percibe y 7% no opina sobre esta dimensión. Por lo cual se deduce que la percepción

de la dimensión relacionada a las medidas laborales contra el COVID-19 es regular. Pues solo dos indicadores muestran ser positivos y estos son los ligados a la productividad por el trabajo a distancia y la consciencia que tomaron para realizar cambios por el contexto de pandemia. Mientras que otros puntos como información compartida, comunicación con los superiores, apoyo emocional, incertidumbre sobre la situación de empleo, acceso a conexión óptima de internet, espacios destinados a trabajar y muebles para trabajar sin lesiones no muestran percepción óptima por parte de los trabajadores.

Tabla 9

Clima organizacional en OEFA: Contexto COVID-19.

Factor / Sub-Factor / Ítem	NF	N	F
Preguntas COVID	7%	15%	78%
Durante estos días de Emergencia Nacional recibo información oficial acerca de lo que ocurre en la organización de manera oportuna.	3%	14%	83%
Durante la pandemia, la organización ha desplegado acciones para cuidar la salud y bienestar de los ciudadanos y usuarios externos.	2%	11%	87%
Durante la pandemia, las comunicaciones de la organización me brindan tranquilidad, a pesar de los rumores que se puedan generar y las noticias desalentadoras.	3%	14%	83%
Durante el trabajo remoto, se me ha comunicado a qué personas, de las demás áreas, y a través de qué medios; puedo contactar en caso de requerirlo.	5%	12%	83%
A pesar de no estar en el mismo lugar de trabajo, mi jefe/a inmediato/a me da retroalimentación constante.	3%	17%	80%
Siento que tengo el apoyo emocional de mi jefe/a durante estos días de cuarentena.	4%	18%	78%
Siento que soy productivo/a trabajando desde casa.	2%	8%	91%
Estoy tranquilo/a respecto a qué pasará con mi trabajo, a pesar de la coyuntura.	7%	18%	75%
Creo que los cambios personales que tengo que hacer por esta coyuntura serán positivos para mi vida en adelante.	0%	5%	95%
Cuento con una buena conexión de Internet en mi casa, lo cual facilita mi trabajo.	12%	19%	69%
Dentro de mi domicilio cuento con un espacio adecuado para trabajar, libre de interrupciones, cómodo y con el espacio suficiente.	13%	20%	68%
En mi casa, cuento con una silla y mesa adecuadas para trabajar y evitar lesiones.	30%	19%	51%

Fuente: OEFA, 2020.

Nota: Recuperado de Resultados de evaluación de clima organizacional, Copyright 2020 por OEFA.

En resumen, el clima organizacional llegó a ser percibida por 77% de los servidores de OEFA, los resultados en general se pueden visualizar en la Tabla 10, donde se puede apreciar que casi todas las dimensiones no son

percibidas en menos del 10% por parte de los servidores. Dimensiones como credibilidad, respeto, imparcialidad, camaradería, calidad de vida y preguntas COVID deben enfocarse en mejorar para que OEFA alcance el objetivo de mejora en gestión institucional.

Tabla 10

Clima organizacional en OEFA: Resumen del clima organizacional de OEFA.

Factor / Sub-Factor / Ítem	NF	N	F
Credibilidad	5%	16%	79%
Respeto	9%	23%	68%
Imparcialidad	6%	18%	76%
Orgullo	9%	10%	81%
Camaradería	7%	22%	71%
Calidad de vida	5%	14%	81%
Compromiso afectivo	8%	13%	79%
Preguntas COVID	7%	15%	78%
En general, diría que OEFA es un buen lugar paratrabajar.	5%	14%	80%
TOTAL	7%	16%	77%

Fuente: OEFA, 2020.

Nota: Recuperado de Resultados de evaluación de clima organizacional, Copyright 2020 por OEFA.

Para culminar se menciona que las proyecciones en cumplimiento de clima organizacional según el PEI de OEFA, fue del 83% para el año 2020, lo cual comparado con la cifra resultante del 77% se obtuvo una brecha de 6% (OEFA, 2018). Por tanto, se infiere que el año 2020 no se pudo llegar a la meta de clima organizacional propuesto; consecuentemente, el objetivo de mejorar la gestión institucional no pudo cumplirse. Ante esto urge tomar acciones para poder mejorar la mencionada puntuación.

Asimismo, la falta de un clima organizacional adecuado puede perjudicar los beneficios (como mayor productividad y ahorro de costos) que puede significar la implementación del trabajo remoto, puesto que el servidor debe ser responsable con el cuidado de los instrumentos que la organización le provea, debe asegurar que la información sea confidencial, debe cumplir con las jornadas laborales y debe brindar información y facilidades para ser supervisado de forma adecuada. Lo cual, sin el plan de engagement no

cumplirá o tendrá dificultades para hacerlo (Manual de trabajo remoto 2020, 2020). Considerando la relevancia del engagement y la no existencia de un plan de engagement laboral en OEFA, se puede establecer un plan de engagement que posibiliten la mejora del clima organizacional; específicamente aquellas dimensiones que puntuaron menos de 85% del modelo Great Place To Work inicial, las cuales son: credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo, camaradería, y adicional a ello la dimensión calidad de vida.

Para finalizar, se debe considerar que actualmente se vive una economía digital/industrial 4.0, en un entorno de pandemia, lo cual ha impactado en la forma de trabajar, la salud colectiva se vuelve la prioridad y se están perdiendo empleos formales, incrementando la informalidad, como también la crisis sanitaria. El contexto en el que se vive ha transformado notablemente la cotidianidad de todas las organizaciones, pues la nueva realidad exige nuevas formas de trabajo, como el trabajo remoto para cuidar la salud pública, siendo prioridad de las organizaciones globales, incluso sobre la economía. Esto indudablemente ha perjudicado la estabilidad de organizaciones, empleadores y trabajadores, pues se han visto afectados en la generación de productos y desarrollo de servicios, afectando los canales de la organización, repercutiendo en despidos y dejando sin trabajo al personal, afectando su economía. El mundo se enfrenta a un desafío sin precedentes, la reconstrucción de los mercados laborales, lo que implica que la inestabilidad de organizaciones agravadas por la pandemia, como la baja productividad, la alta informalidad, la desigualdad de ingresos, y las oportunidades de trabajo decente no cubren los estándares que se buscaba mejorar continuamente. El futuro laboral indica que esta crisis agravaría los altos niveles de desigualdad que existían antes del estallido de la pandemia. Los servidores más afectados por la crisis se encuentran entre los grupos más pobres de la población con empleos informales o en situación de desventaja y vulnerabilidad.

1.3. Justificación del Trabajo de Investigación

Considerando la revisión problemática, OEFA debe mejorar sus indicadores

de clima organizacional para cumplir con el objetivo de una mejor gestión institucional. A su vez, ello posibilitaría una mejora productiva y mejor desempeño laboral, que incluso podría traducirse en mejores fiscalizaciones e intervenciones medioambientales hacia los agentes económicos que podrían afectarla.

Es por ello que el presente plan de investigación tiene como justificación la búsqueda de la mejora de la productividad y desempeño laboral de los servidores de OEFA. Ello gracias a que el plan permitirá la identificación de la situación problemática de clima organizacional que afronta OEFA, para así realizar una propuesta de plan de acción que permita la mejora del clima organizacional y con ello el logro de las metas propuestas en el Plan Estratégico Institucional y el Plan Anual de Bienestar y Desarrollo Humano de OEFA los siguientes años.

1.4. Propósito del Trabajo de Investigación

La investigación será una aplicación de las teorías del engagement laboral y del clima organizacional en OEFA. La cual podrá ser utilizada por las Unidades de Gestión de Recursos Humanos, pues se generará un plan de acción centrado a mejorar el clima organizacional. De igual modo, también servirá como referencia a otros trabajos de similar temática ya sean estos para tesis de investigación como planes de investigación e incluso artículos científicos a nivel regional, nacional e internacional.

1.5. Aspectos Metodológicos

La presente investigación es de tipo proposicional, pues por medio de la identificación del clima organizacional y sus respectivas dimensiones, se procederá a proponer el plan de acción y la intervención respectiva en base al engagement para la futura mejora en puntuación del clima organizacional. Las actividades para realizar consistirán en

- Revisión bibliográfica.
- Revisión de la problemática en OEFA.
- Revisión teórica sobre modelos de engagement y modelos de clima

organizacional.

- Identificar los objetivos estratégicos de mejora del clima organizacional según el PEI y el Plan de Anual Bienestar de OEFA.
- Realizar una identificación de relaciones de las dimensiones de Engagement con dimensiones de clima organizacional.
- Identificar las actividades de mejora de clima organizacional y relacionarlos con las dimensiones o indicadores del clima organizacional.
- Establecer el plan de acción para la aplicación del modelo de engagement.

1.6. Alcances y Limitaciones del Trabajo de Investigación

El alcance de la investigación será a nivel de la sede principal de OEFA y las sedes descentralizadas; así como también, a todos los servidores que la conforman. En tanto que las limitaciones serán el tiempo y el contexto de COVID, puesto que se tiene como fecha límite de generar el plan de investigación los primeros meses del año 2021, dado que se espera que la aplicación sea lo más pronto posible del año 2021. En lo que respecta al contexto COVID-19, esta limitará ciertos aspectos aplicativos de la investigación, puesto que deben respetarse las medidas de distanciamiento y aforo determinadas por el gobierno nacional del Perú.

Capítulo II

Marco Teórico

2.1. Marco Teórico

2.1.1. Investigaciones Previas Relacionadas.

Chiang, Fuentealba y Nova (2017) publicaron el artículo “Relación Entre Clima Organizacional y Engagement, en Dos Fundaciones Sociales, Sin Fines de Lucro, de la Región del Bio” en la Revista Ciencia & Trabajo, 19 (59). Concepción, Chile.

La investigación tuvo como objetivo realizar una comparación entre dos grupos de fundaciones sociales en torno a la relación de engagement con el clima organizacional. La investigación fue desarrollada bajo un diseño metodológico, descriptivo-correlacional transversal y no experimental, obteniendo los datos por medio de una encuesta a 237 trabajadores, de los cuales 83 pertenecían a la primera fundación y 154 a la segunda. La encuesta utilizó la técnica del cuestionario considerando las ocho escalas de Clima Organizacional de Koys y Decottis y las tres escalas del engagement del UWES. Los resultados se muestran entre las correlaciones de las dimensiones de engagement-clima organizacional donde la fundación 1, tiene correlaciones positivas y significativas entre vigor – autonomía, cohesión, confianza, apoyo e innovación, entre dedicación-cohesión, confianza, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación, y entre absorción-autonomía, confianza, presión, reconocimiento, equidad e innovación. En tanto, la fundación 2, correlaciones positivas y significativas entre dedicación-confianza, apoyo e innovación y entre absorción-confianza. Por lo tanto, se pudo concluir que la relación entre engagement y clima organizacional es positiva en ambas fundaciones, aunque, el efecto es mucho mayor en la fundación 1 lo cual significó que la fundación 1 a comparación de

la fundación realiza muchas mayores acciones para mejorar su engagement, que dan como resultado mejor clima organizacional a comparación de la fundación 2, que para mejorar su clima organizacional realiza otras actividades no ligadas necesariamente al engagement (Chiang, Fuentealba, & Nova, 2017).

Vera y Suárez (2018) elaboraron el artículo “Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: corporación de telecomunicaciones del cantón La Libertad”, publicado posteriormente en la revista Universidad y Sociedad, 10(1). Santa Elena, Ecuador.

El objetivo de la investigación consistió en identificar la relación entre el desempeño y el clima organizacional demostrado en el servicio ofrecido al cliente dentro de Corporación de Telecomunicaciones de La Libertad. Para lo cual, se aplicó un enfoque de método científico con técnicas cuantitativas; realizando un cuestionario de 15 preguntas y una entrevista de 8 preguntas, considerando una muestra de 307 trabajadores. Como resultados, en base a las encuestas realizadas se determinó que existe un inadecuado ambiente laboral que influye de forma negativa en el desempeño laboral; asimismo, se obtuvo que 80% de servidores se encontraban desmotivados, principalmente por el poco reconocimiento que reciben por parte de la directiva, lo cual implica menor grado de desempeño laboral. Estadísticamente se determinó por medio de la prueba Chi-Cuadrado que, la relación es directa (0.21) con nivel de significancia de 95%, lo cual llega a significar que, el mal clima organizacional se relaciona con un bajo desempeño laboral (Vera & Suárez, 2018).

Pedraza y Bernal (2018) realizaron el artículo titulado “El clima organizacional en el sector público y privado desde la percepción de su capital humano”, que fue publicado en la Revista Espacios, 39(13). España.

El objetivo de la investigación fue analizar y valorar el clima organizacional tanto del sector público y privado. Para realizar la investigación se consideró un enfoque cuantitativo y el método descriptivo-comparativo, para lo cual se realizó un cuestionario 183 servidores del área de salud, comercio y educación para posteriormente agrupar los resultados, acorde a la aplicación del análisis factorial. Como resultados se determinó que el clima organizacional se agrupa en ocho dimensiones, liderazgo, recompensa, estructura formal, organización y crecimiento, ambiente afectuoso, responsabilidad, claridad política y compromiso profesional. Siendo las dimensiones percibidas como positivas la organización, responsabilidad, claridad política, estructura formal y el liderazgo. En lo que respecta a comparación entre sectores, con un nivel de significancia de 0.01, se determinó que en el sector privado se valora más la organización laboral y en lo que respecta al nivel de sector laboral (salud, comercial y educación), se obtuvieron diferencias con el factor recompensas. Por lo tanto, se concluye que a nivel general el clima laboral se percibe como positivo, menos en la dimensión de recompensas. Por otro lado, comparándolo entre sectores el sector privado tiene un mejor clima laboral, pues ahí los servidores tienen una mejor organización de sus deberes y actividades a realizar; sin contar que el control es más estricto. Además, a nivel de áreas de trabajo comercio, salud y educación, se percibe un nivel diferente de clima laboral, porque el factor recompensa es diferente en cada uno (Pedraza & Bernal, 2018).

Ayala (2020) elaboró la tesis “La gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral de la cadena de boticas Inkafarma en la provincia de Huancayo”, publicado en la Universidad Peruana Los Andes, Escuela de Posgrado, Maestría en Administración. Para obtener el grado de Maestro en Administración con mención en Gestión de organizaciones”, Huancayo, Perú.

La tesis tuvo como objetivo principal determinar como una adecuada

gestión del talento humano podía influir en el desempeño laboral de los servidores de la Botica Inkafarma en Huancayo. La metodología de la investigación fue del tipo básica-cuantitativa, aplicando el método hipotético-deductivo; además de emplear un diseño descriptivo-correlacional considerando datos recopilados de una encuesta a 59 trabajadores. Los resultados de la investigación mostraron que, a un nivel de significancia del 95%, la gestión de talento humano tiene una relación directa con el desempeño laboral a un grado de 0.91, en donde se consideraron las estrategias de captación de personal, programas de buenas prácticas del personal y estrategias de compensación laboral como factores de la gestión de talento humano. Por lo tanto, la gestión del talento humano, en donde se encuentran estrategias de mejora de capacidades del personal laboral entre las cuales se encuentra el engagement laboral, permitirán mejoras en el desempeño laboral (Ayala, 2020).

Pineda (2020) realizó la tesis “Clima organizacional y engagement de los docentes de una entidad educativa privada de educación básica regular de Tacna, 2018”, publicada en la Universidad Privada de Tacna, Escuela de Posgrado, para optar por el grado de Maestra en docencia universitaria y gestión educativa. Tacna, Perú.

La investigación centró su objetivo principal en encontrar la relación entre el engagement y el clima organizacional de los docentes de un centro educativo particular en Tacna. Para lo cual se aplicó la metodología cuantitativa con nivel correlacional y diseño no experimental. En lo que respecta la obtención de los datos se emplearon dos cuestionarios (engagement basado en el UWES y de clima organizacional basado en lo desarrollado por Litwin y Stringer), dichos instrumentos se aplicaron a 61 docentes de nivel inicial, primario y secundario. En los resultados se observó que, el clima organizacional es calificado como óptimo según el 67.2% de las respuestas brindadas por los encuestados y el engagement registró

un nivel alto por 70%; por lo que, ambas variables se encuentran en nivel óptimo. La relación se validó a un nivel de riesgo del 0.01, logrando un coeficiente de correlación de 0.522. Por lo tanto, se pudo concluir que la relación entre clima organizacional y engagement fue positiva y significativa e inclusive para las dimensiones de engagement dedicación (0.01), absorción (0.01) y vigor (0.05), (Pineda, 2020).

Gómez (2019) elaboró la tesis “Clima organizacional y desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2019” publicada en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Escuela de Posgrado. Para obtener el grado de Maestra en Administración Estratégica. Huacho, Lima.

El objetivo de la tesis fue establecer la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad en el periodo 2019. Para ello, la metodología fue aplicada con un nivel explicativo dentro de un diseño no experimental de enfoque mixto, siendo la muestra 276 y un cuestionario validado con la prueba Káiser y Bartlett. En lo que respecta al clima organizacional se obtuvo resultado de que 47.98% perciben un adecuado clima organizacional y 33.3% un mal clima organizacional. En tanto que el desempeño laboral eficiente fue 45.7% y el regular fue 38%; posteriormente, la correlación entre las variables fue 0.665 significativo en 0.05, inclusive para las dimensiones del clima organizacional como organización, dirección, control y proceso de potencial humano. Se concluyó que el clima organizacional se relaciona de forma directa y significativa al desempeño laboral (Gómez, 2019).

Argomedo (2020) realizó la tesis “Engagement relacionado con el Desempeño Laboral en el personal asistencial del Centro Médico

Ascope, 2019”, publicada Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado, Programa Académico de Maestría en Gestión de los Servicios de Salud. Para optar por el grado académico de Maestro en Gestión de los Servicios de la Salud. Trujillo, Perú.

La investigación tuvo como objetivo establecer la relación del desempeño con el engagement del personal de Salud del Centro de Salud Ascope en los últimos 4 meses del año 2019. Dentro de la metodología de la investigación, el estudio fue aplicado y se empleó un diseño correlacional-descriptivo haciendo uso del cuestionario para la recolección de datos, que fue dirigido a 30 servidores del área de salud. Los resultados de la investigación mostraron que 87% de los servidores mencionaron tener un adecuado Engagement y 100% un nivel regular de desempeño laboral, posteriormente la correlación entre ambas variables fue 0.809 con un nivel de significancia de 0.01. Por lo que se puede concluir que la correlación entre engagement y desempeño laboral fue directa y significativa, lo cual incluso aplicó a las tres dimensiones del engagement (vigor, dedicación y absorción) (Argomedo, 2020).

Espinosa (2017) publicó la tesis “El engagement laboral y su impacto en la productividad en una organización de servicios”, en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Escuela de Posgrado, Programa de Maestría de en Administración de organizaciones. Para optar por el grado de Maestro en Administración de organizaciones. Lima, Perú.

El objetivo de la investigación fue verificar si el engagement laboral tuvo un impacto positivo dentro de la productividad laboral de organizaciones de servicios de alimentos. La metodología de la investigación fue aplicada con método científico y nivel de investigación correlacional-descriptivo, donde los datos se obtuvieron por medio de la aplicación de un cuestionario a un tamaño de muestra de 425 personas. Los resultados de la investigación fueron que la

media del engagement fue 4.75, lo cual indica encontrarse dentro del estado a menudo y muy a menudo en la aplicación del engagement. En tanto que la productividad fue 5.77, indicando que esta es adecuada muy a menudo y siempre en la organización. Finalmente, en la correlación de ambas variables, se registró un valor de 0.346, con una significancia de 0.01. Se concluyó que el engagement se relaciona de forma positiva con la productividad laboral y el impacto es directo y significativo (Espinosa, 2017).

Sarmiento (2018) realizó la tesis “Clima Social Laboral y Engagement en los servidores de la Organización Nacional de la Coca S.A., sede Cusco-2018” publicada en la Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado, Gestión de Talento Humano. Para optar por el grado de Maestro en Gestión Pública. Lima, Perú.

La investigación tuvo como objetivo obtener la relación entre clima laboral y engagement de servidores de Coca S.A. en Cusco período 2018. Para lo cual, la metodología fue aplicada y cuantitativa, con un diseño correlacional siendo el cuestionario de escala de clima laboral Wes de Moss y escala de engagement Utrech; los instrumentos se aplicaron a un tamaño de muestra 38 de trabajadores. Los resultados fueron que, el clima laboral fue considerado regular por el 73.7% de los encuestados y el clima social laboral fue considerado regular por el 65.8%. La conclusión fue que el engagement y el clima social laboral tienen una correlación directa con un valor de 0.836 y significativo al 0.01 (Sarmiento, 2018).

Bravo (2020) elaboró la tesis “Clima organizacional y motivación laboral en servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones sede Tarapoto, 2019” publicada en la Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado, Programa Académico de Maestría en Gestión Pública. Para optar por el grado de Maestro en Gestión Pública. Tarapoto, Perú.

El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre motivación y clima organizacional dentro de servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones sede Tarapoto período 2019. La metodología de investigación fue básica con diseño transversal y correlacional-descriptivo considerando una encuesta a un tamaño de muestra de 50 trabajadores. Obteniendo los resultados de un clima organizacional regular, de acuerdo al 50% de los encuestados y una motivación laboral con nivel satisfecho, de acuerdo al 60% de los encuestados. Correlacionado las variables se obtuvo un grado de 0.599 y un nivel de significancia de 0.01, con la cual se concluyó que el clima organizacional se relaciona con la motivación laboral de forma directa y significativa (Bravo, 2020).

2.1.2. Modelos Conceptuales Basados en Evidencias Sobre la Realidad-Problema.

A. Engagement.

a. Concepto.

Engagement es un término proveniente de un vocablo inglés y podría interpretarse acorde a las traducciones realizadas; sin embargo, el término abarca mucho más que ello. El engagement parte de postulados relacionados a la psicología organizacional puesto que abarca la autorrealización personal y desarrollo de planes con la cual un servidor siente que su labor es importante y avanza como profesional lo cual determinará un clima laboral óptimo (Zambrano, Lozano, & Forero, 2020). Para Schaufeli et al. (2006), el engagement laboral es un estado mental del servidor definido por ser positivo y activo gracias al desarrollo de tres características que la componen: vigor, dedicación y la absorción.

Sumado a lo anterior, el engagement se encuentra relacionado con los conceptos de implicación laboral, la

dedicación al trabajo, la adicción laboral, el enganche laboral y el compromiso organizacional. El término de engagement parte del concepto de Burnout, donde el engagement es la situación opuesta al burnout que suele asociarse con el agotamiento emocional, despersonalización y eficacia profesional. Es decir, que el engagement será manifestado en un estado efectivo, afectivo y más enérgico con el trabajo, lo cual determina un nivel de energía óptimo que motiva al trabajador, entusiasmo laboral, y concentración en el trabajo evitando desconexiones que afectan al rendimiento laboral (Salanova & Schaufeli, 2004).

Mencionado lo anterior, el engagement se desarrolla en base a las condiciones laborales donde se desempeñan los servidores, conductas de desarrollo laboral como la iniciativa, proactividad y disciplina. Y finalmente con estados psicológicos en lo que respecta a estados de ánimo, involucramiento e inspiración (Bobadilla, Callata, & Caro, 2015). El engagement permite la mejora del rendimiento laboral, esta puede representar una inversión pues se vincula con energías cognitivas, afectivas y físicas para un mejor desenvolvimiento en el ámbito laboral por un mejor comportamiento organizacional y desenvolvimiento defunciones laborales (Rich, Lepine, & Crawford, 2010). El engagement se asocia con aspectos positivos del entorno laboral de la persona, en lo físico, cognitivo y emocional durante el cumplimiento de sus funciones. De igual forma el engagement tiene una relación positiva con el éxito organizacional, mayor productividad y mejora en el nivel de ingresos de una organización (Singh, 2019).

El engagement es también un concepto relacionado a la

salud ocupacional, ya que el desarrollo de engagement laboral posibilitará al servidor menos situaciones de estrés - burnout y la promoción de un óptimo ambiente laboral y salud mental (Murillo, 2017). Con una conveniente aplicación o adaptación del engagement a una organización, se puede incentivar la pasión, energía e incorporación del servidor para el desarrollo más activo de las actividades de la organización (Equipo Circular HR, 2018). Cabe mencionar que el engagement no es solo un estado temporal ya que esta debe perdurar en el tiempo dentro de las actividades laborales a su vez que debe focalizarse en el comportamiento general del servidor e incentivar su bienestar laboral y realice sus actividades laborales con vigor, dedicación, absorción (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiro, & Grau, 2000).

Dado que el engagement puede interpretarse con base al vigor, dedicación y absorción, se puede estipular que estas son las dimensiones de la variable. Donde el vigor es el grado o nivel de energía elevado con niveles óptimos de resiliencia lo cual genera voluntad y persistencia al servidor para realizar sus actividades y encarar dificultades (Schaufeli, Salanova, González-Roma, & Bakker, 2002). La dedicación es el entusiasmo y orgullo con el cual la persona realiza sus actividades laborales lo cual también llega a determinar la identificación de sus labores con su desarrollo personal e identificación con la organización. Y finalmente, la absorción es la concentración e inmersión a la actividad laboral con lo cual el servidor cumple sus funciones sin tener noción del tiempo puesto que no hay distracciones que alteren el cumplir con su rol dentro de la organización (Salanova & Schaufeli, 2004).

Se resalta que dentro de una organización el servidor debe

responder ante las demandas que la organización solicita de él. Estas demandas pueden ser aceptadas y adaptadas, caso contrario esto conllevaría a un escenario del burnout. El engagement es la adaptación a los nuevos roles, con los cuales desarrolla ilusión, emoción, motivación, seguridad, bienestar y capacidad para encarar dificultades en el ámbito laboral (Cárdenas & Jaik, 2014). Un servidor engaged, que es como se le denomina a quienes se encuentran en estado de engagement, tiene compromiso con su trabajo e incluso no depende de mandos administrativos para trabajar puesto que desarrolla iniciativa y autonomía. Asimismo, influencia con su buena energía a otros servidores y también suelen aceptar desafíos pues tienen la energía y voluntad para tomar acción (Bakker, Demerouti, & Xanthopoulou, 2011).

b. Modelos.

- Modelo de Kahn

Desarrollado por William Kahn el año 1990 y se relaciona con las necesidades psicológicas de los trabajadores. Aquí se menciona que el servidor se involucrará en la organización si llega a cubrir las siguientes tres necesidades, seguridad psicológica, disponibilidad y significación. En el aspecto de seguridad psicológica, esta se refiere a la percepción de seguridad de empleo por parte del servidor sin estar preocupado a respuestas negativas, cabe mencionar que esta necesidad se encuentra influenciada por el modo de gestión, las relaciones interpersonales dentro de la organización y las normas sociales internas. En tanto la significación es cuando el servidor le encuentra sentido a las funciones y actividades que cumple y realiza dentro

del trabajo lo cual generará un mejor desempeño por parte de la persona en el cumplimiento de sus roles. Y finalmente la disponibilidad, la cual es la disposición de recursos personales tanto mentales como físicos para el desempeño de actividades laborales. Por lo tanto, si el trabajo representa un entorno seguro, tiene sentido la realización de sus funciones, es desafiante y se tenga disposición de los recursos personales necesarios. Se puede concluir que el engagement estaría cumpliéndose a su vez que el servidor terminaría involucrándose con la organización (Ibnu, Aminul, & Mat, 2014).

- Modelo Maslach

Desarrollado por Christina Maslach el año 2001, menciona que el desarrollo de engagement sucede si se promueve el ambiente grato y si se fortalece el sentimiento de pertenencia a la organización gracias la fomentación de actos voluntarios e informales.

Resaltando que el burnout es un estado laboral negativo, una organización debería desarrollar acciones centradas a evitar el burnout y más en desarrollar el engagement. Para determinar el nivel de engagement o burnout, los factores para la medición son la supervisión, la carga de trabajo, la recompensa, la capacidad, la justicia, la comunidad y los valores (Maslach & Leiter, 2009). Estos factores se muestran en la Figura 1.

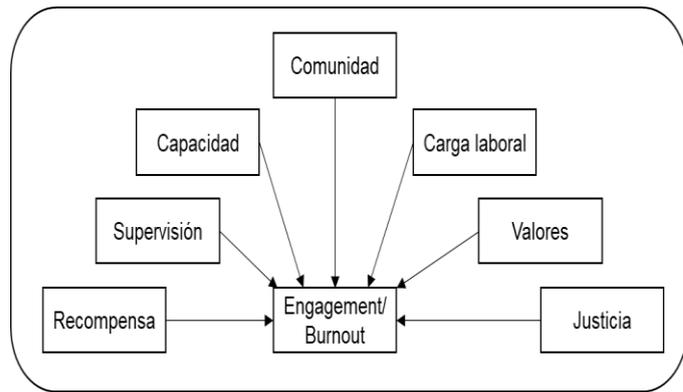


Figura 1. Modelo de Maslach.

Fuente: Maslach y Leiter. (2001). Elaboración propia

- **Modelo Job Demand-Resources**
 Este modelo, desarrollado por Schaufeli y Bakker, el año 2004 parte de dos procesos básicos los cuales son la energía y la motivación. La energía hace referencia a las demandas del trabajo que deben cumplir con el personal, lo cual llega a agotar las energías de los servidores, entanto que la motivación se refiere a los recursos que ofrece la organización para que sus servidores lleguen al estado de engagement. Para culminar, el engagement acorde a este modelo se compone por tres dimensiones, las cuales son el vigor, dedicación y absorción. Estos componentes son una respuesta de la tensión y motivación. Se debe recalcar que las demandas laborales generan tensión que debe ser correctamente afrontada por el servidor y los recursos laborales otorgan mayor motivación a los servidores pues ello les brinda capacidad para trabajar correctamente, para mayor detalle véase la Figura 2 (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006).

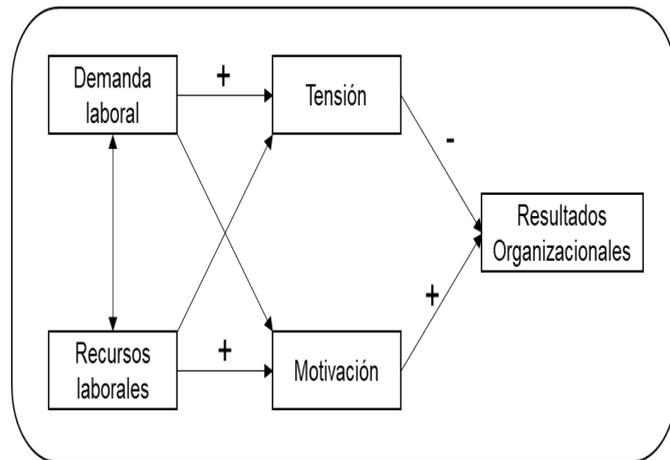


Figura 2. Modelo de demanda y recursos laborales.
Fuente: Schaufeli, Bakker, y Salanova. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire [Gráfico].

Asimismo, la forma de evaluación del engagement es mayormente aplicado en torno a la Escala de Utrecht de Engagement (Occupational Health Psychology Unit Utrecht University, 2009).

- **Vigor**
En lo que respecta al vigor, se refiere al nivel de energía de un trabajador. El vigor también se asocia con el esfuerzo, la persistencia y a no fatigarse con suma facilidad en el trabajo y otras funciones delegadas acorde al rol laboral. Para la evaluación del vigor, se aplica una serie de 6 preguntas las cuales son:
 1. En el trabajo percibes/sientes estas lleno de energía.
 2. En el trabajo eres vigoroso y fuerte.
 3. Cada mañana posterior a levantarse tieneganas de ir a trabajar.

4. Considera que puede trabajar por largos períodos de tiempo.
5. Considera que es persistente en el trabajo.
6. En el trabajo continúa trabajando aún las cosas no pintan bien.

- Dedicación

En lo que respecta a dedicación, se refiere a si el servidor se inspira y está orgulloso de su trabajo. Es decir que le encuentra sentido y razón a la realización de su trabajo por la experiencia significativa y desafío constante que representa. Para la evaluación de la dedicación, se aplica una serie de 5 preguntas que son:

1. Considera que su trabajo está lleno de propósito y significado.
2. Considera estar entusiasmado(a) con su trabajo.
3. Considera sentir inspiración por su trabajo.
4. Considera estar orgulloso de su trabajo y lo que realiza con ello.
5. Considera que su trabajo es un reto.

- Absorción

En lo que respecta a absorción, se refiere a cuando el servidor trabaja y evita distracciones, lo cual puede representarse en estar inmerso en el trabajo que incluso se pierde la noción del tiempo y los acontecimientos alrededor de la persona. Para la evaluación de la dedicación, se aplica una serie de 6 preguntas que son:

1. Considera que el tiempo vuela cuando trabaja
2. Cuando trabaja ignora/olvida de lo que acontece a su alrededor
3. Considera estar feliz cuanta esta absorto a su trabajo
4. Considera estar inmerso en su trabajo
5. Considera que se “deja llevar” por su trabajo
6. Considera que le es difícil “desligarse/desconectarse” de su trabajo

- Modelo de Saks

El modelo de Saks, planteado el año 2006, hace referencia que el engagement se logra por medio de los componentes emocionales, cognitivos y conductuales. Aunado a ello, el engagement se divide en dos tipos, el primero asociado al trabajo realizado por el servidor y el segundo asociado a la organización. Saks interpreta que el engagement es un modo de interacción social del servidor según su rol en la organización y según su función integradora de la organización. Este modelo se compone por seis antecedentes, los cuales se determinan por las características del trabajo, apoyo de la organización, apoyo del supervisor, recompensas y reconocimientos, justicia procedimental y justicia distributiva. Ello generará el estado de engagement de la organización y también cuatro principales consecuencias ligadas a la satisfacción laboral, compromiso organizacional, ciudadanía

organizacional y menor intención de renuncia que puede representarse en la Figura 3 (Saks, 2006).

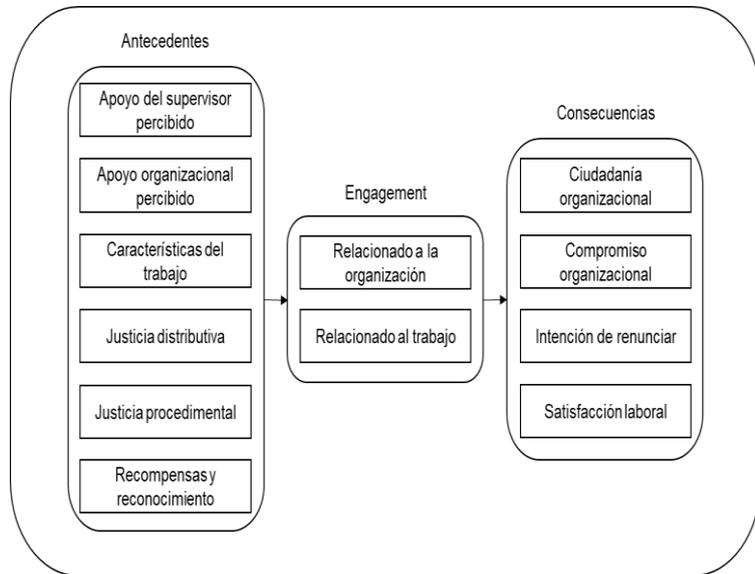


Figura 3. Modelo de Saks.

Fuente: Saks. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement [Gráfico].

Para la aplicación del engagement, se deben observar sus factores determinantes. Es por ello que en un estudio de Salanova y Schaufeli (2004), se determinó que los factores para determinar el estado de engagement son los recursos personales y los recursos laborales. En lo que respecta a los recursos personales, estos son los que un servidor tiene o desarrolla durante su estancia laboral para que sea aplicado según la situación lo demande; por ejemplo, se tiene a la generalización de elementos positivos, autopercepción y autoeficacia. En lo que respecta a recursos laborales son aquellos recursos que la organización dado su ambiente permite desarrollar y potenciar ciertas habilidades requeridas en el puesto laboral; por ejemplo, apoyo social, feedback, contagio

emocional y autonomía. Si a esto se le agregan las demandas laborales que acompañan a los factores del engagement entonces se podría determinar el nivel de engagement laboral o en caso estas no sean del agrado del servidor terminarán generando burnout (Cárdenas & Jaik, 2014). Esta relación se observa en la figura Figura 4.

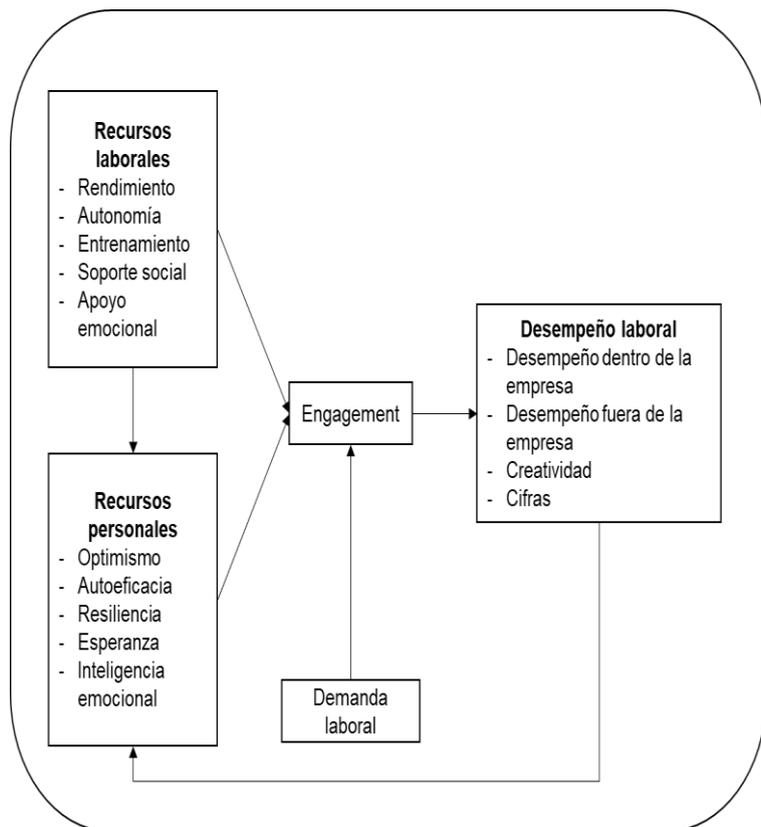


Figura 4. Modelo de Factores más demanda laboral del engagement.

Fuente: Cárdenas y Jaik. (2014). Engagement, Ilusión por el trabajo. Un modelo teórico-conceptual [Gráfico].

Como otra relación de factores, se tiene a los estudiados y verificados en Cárdenas y Jaik (2014), donde se sostiene que estos son cuatro, los cuales son las emociones positivas laborales, auto-concepto laboral positivo, apoyo social percibido y resiliencia en

el trabajo. En lo que respecta a auto-concepto laboral positivo estas son el grupo de pensamientos e imágenes mentales sobre la perspectiva que tiene un servidor sobre su rol dentro de la organización. Dentro de este componente se tiene que el servidor se considera apto para trabajar a pesar de la existencia de conflictos, le encuentra sentido al trabajo, se encuentra seguro y confiado sobre las actividades que realizará en el trabajo, reconocer que puede estar inmerso en el trabajo, a pesar de las confusiones que puedan existir ser persistente y aceptar nuevos retos.

En apoyo social, se refiere a las relaciones que el servidor tiene dentro del ámbito laboral que permitirá fluir sus sentimientos de pertenencia, organización y bienestar. De igual forma, si las interrelaciones son positivas se podrán realizar trabajos en equipo, compartición de información contagio de emociones positivas y de empeño y sentimiento de ser querido y aceptado por un grupo. En lo que respecta a emociones positivas en el trabajo, tiene como referencia a reacciones personales del servidor hacia su empleo. Las emociones que son positivas se pueden identificar si el servidor tiene orgullo por su trabajo, optimismo en los resultados, orgullo entusiasmo por trabajar, inspiración, disfrute y goce del trabajo y sentirse alegre dentro del ámbito laboral (Cárdenas & Jaik, 2014).

Finalmente, la resiliencia en el trabajo hace referencia a la capacidad del servidor para poder adaptarse a los problemas y situaciones de la organización. Asimismo, a ser competitivo, pero de forma positiva

para brindar resultados de productividad dentro de la organización. Dentro de este componente se tiene que el servidor puede concentrarse en el trabajo, afrontar toda tarea exigida y dentro de sus roles, toma decisiones complejas, busca medios para mejorar su desempeño, y realiza trabajos con autonomía por más difícil y retador que sea. Estos 4 componentes desarrollados posibilitaran un mayor compromiso laboral, satisfacción laboral, menos burnout y menos estrés laboral (Cárdenas & Jaik, 2014). Para ver el resumen de los factores del estudio de Cárdenas y Jaik, observar la Figura 5.

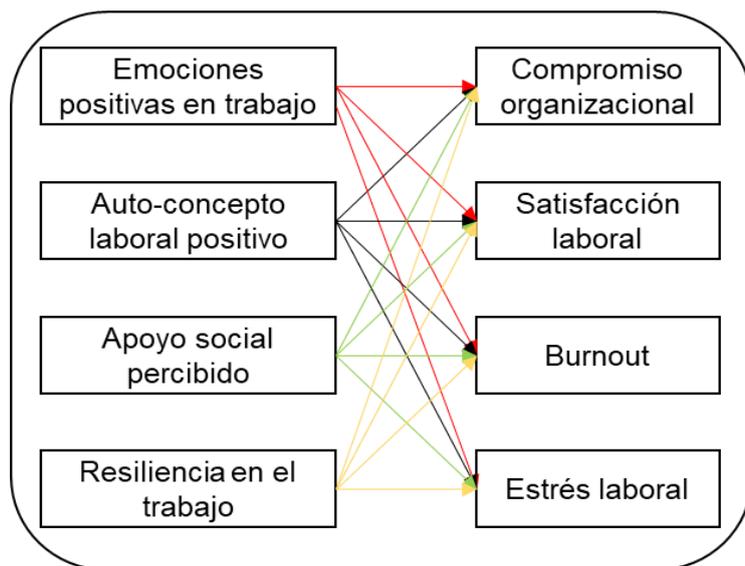


Figura 5. Modelo de componentes del engagement.
Fuente: Cárdenas y Jaik. (2014). Engagement, Ilusión por el trabajo. Un modelo teórico-conceptual [Gráfico].

Con relación a los factores individuales que determinan el engagement de los servidores se tiene a las habilidades que posee, la tenacidad y fuerzas para mantenerse motivado en continuar con su labor a pesar de que este suele encarar dificultades y cargas laborales. Asimismo, estas habilidades también

permitirán que el empleado vea el trabajo como un reto que le signifique superación. En relación con los factores organizacionales, aquí se tienen los instrumentos y herramientas que la organización otorga al servidor para que pueda cumplir con sus funciones y con ello originar un buen ambiente de trabajo sujeto a las políticas de la organización. Finalmente, los factores contextuales provienen de la interacción de los factores organizacionales e individuales pues las acciones aplicadas tendrán diferentes resultados a pesar de que sean las mismas e incluso a pesar de que se entreguen los mismos instrumentos a una misma persona, puesto que ello dependerá de la situación que encare la organización en ese momento (Ali, 2015). Esta representación de factores se puede observar en la Figura 6.

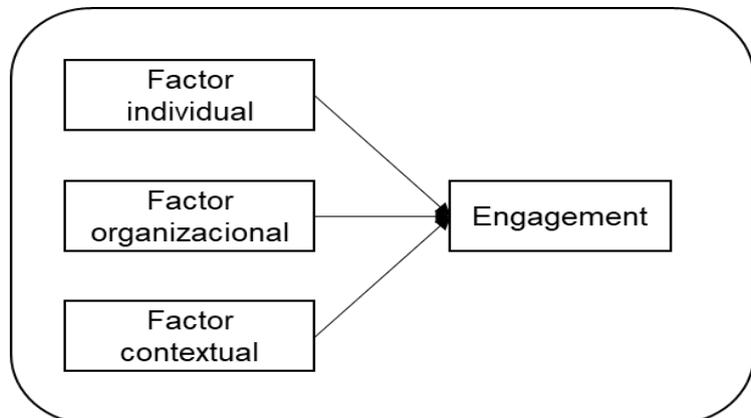


Figura 6. Factores determinantes del engagement laboral.
Fuente: Ali. (2016). Conceptualizing and measuring employee engagement, and examining the antecedents of leadership styles and personality attributes [Gráfico].

B. Clima Organizacional.

a. Concepto.

Toda organización tiene su propio clima organizacional. Para realizar dicha determinación se debe conocer la

organización y comprender su cultura y filosofía. La forma de interactuar, las actitudes formadas y los asuntos discutidos son los que determinaran el clima organizacional (Ramos, 2012). Por definición, a organización se le considera como un grupo de recursos capitales, financieros, físicos y humano que trabajan de forma conjunta y agrupada para poder lograr metas y objetivos. Este grupo de recursos se dirige a la misma misión y visión junto a las normas y valores a los que se sujeta y sigue similares estrategias, sistemas y procedimientos. Muchos factores dentro de la organización pueden tener un impacto importante en los servidores y directiva. Por lo tanto, clima organizacional puede ser explicado en torno a siete dimensiones básicas. Estas dimensiones son, estructura, responsabilidad, riesgo, recompensa, calor y apoyo, conflicto y expectativa de aprobación (El-Kassar, Chams, & Karkoulian, 2011).

En un principio el clima organizacional hacía referencia al contexto laboral, a la atmósfera que tenía el ámbito laboral. No obstante, también se le debe agregar las percepciones por parte de los trabajadores. Con lo que se puede mencionar que el clima organizacional es un constructo psicológico debido a que está conformada por experiencias de los servidores en la organización y su respectiva interacción dentro del contexto laboral. Por lo tanto, el clima laboral es un constructo por parte de la persona y del ambiente con lo cual se puede definir de forma formal que el clima organizacional es resultado de la interacción entre individuos (trabajadores) dentro de la organización donde cumplen sus funciones laborales (García, Vesga, & Gómez, 2020).

Como otro concepto de clima organizacional, es el conjunto

de estándares de sentimientos, actitudes y comportamientos determinados de la organización acorde a los vínculos internos y las situaciones que afronte la organización. Se debe mencionar que el clima organizacional se refleja en todo ámbito laboral, aunque de forma variada según tamaño de la organización, estructura interna, modo de liderazgo y forma de comunicación (Ramírez & Domínguez, 2012). También, el clima organizacional hace referencia al conjunto de características colectivas. Estas características colectivas son originarias de la interacción interpersonal de servidores. Una de las virtudes que tiene el Clima Organizacional es su capacidad de definir las actitudes de las personas hacia diversos puntos del trabajo reflejados en la rutina diaria de actividades de la organización. Afectado a las interacciones, compromisos e identificación de sus miembros con la organización (Ospina & Meneghel, 2016).

El clima organizacional está definido como la percepción de las características que definen y determinan a la organización por parte de los miembros que la componen y los trabajadores. Como énfasis del concepto se tiene a que el clima organizacional es la percepción compartida por un grupo de sujetos sobre su ambiente laboral. Las percepciones pueden referirse a los procesos estructurales como la forma de supervisión, organización de políticas, ambiente de prácticas, ambiente de procedimientos, ambiente de trabajo, entre otros. Dado esto, se puede mencionar que el clima organizacional tiene diferentes dimensiones y por ello se dice que el clima de una organización está constituido por un grupo de propiedades o características del ambiente laboral interno percibido

directa o indirectamente por los servidores influyendo así en su comportamiento (Villamizar & Castañeda, 2014). También, el clima organizacional puede ser definido desde la base de las características de una organización. Por lo tanto, el clima organizacional difiere por organización puesto que cada organización tiene diferentes características las cuales potencian y determinan el comportamiento de los servidores de la organización. Por lo tanto, la definición del clima organizacional está en función de la persona y su interacción con el ambiente del trabajo (Madhukar, 2017). En procesos de gestión e innovación de una organización es importante considerar el concepto de clima organizacional. Ello debido a que el clima organizacional incide en la calidad de los procesos, sistemas y posterior aplicación dentro del ambiente de la organización. También se debe mencionar que el clima organizacional afecta a la motivación y comportamiento de los agentes pertenecientes a la organización (Iglesias & Torres, 2018).

Recapitulando, el clima organizacional no solo se refiere al ambiente, sino también a las percepciones que tienen los servidores sobre la organización y a las funciones que realizan dentro de ella de forma rutinaria. Dado que las percepciones se obtienen acorde a lo realizado dentro de la organización. Se puede interpretar que el clima organizacional muestra la interacción de cualidades personales y organizacionales sumado a las interacciones que determinan ciertas conductas y comportamientos hacia los servidores (Pérez, 2013). Y finalmente, el clima organizacional describe la percepción psicológica del empleado hacia la organización y el ambiente de trabajo. En resumen, clima organizacional se refiere a la forma en la que

los miembros de una organización perciben dentro de su rutina diaria de trabajo. Asimismo, el clima organizacional indica un conjunto de atributos sobre la organización y que esta puede ser inducida desde como la organización trata con sus miembros y la situación que afronte (Sonarita, Sudjarwo, & Hariri, 2019).

En conclusión, el clima organizacional afectará el desempeño, las operaciones, las funciones y la cultura de la organización. El clima organizacional, podrá ser explicada en siete dimensiones como la estructura (formalidades adoptadas en la organización y la extensión hacia los trabajos y tareas que son claramente definidas), responsabilidad (medido por la construcción de deberes designados a los servidores por el administrador), riesgo (indica si la organización promueve la aversión al riesgo o aceptar trabajos de riesgo), recompensa (se refiere al sistema de promoción de recompensas que ameritan los trabajadores), conflicto (prevalencia de una amigable atmósfera laboral) y finalmente aprobación esperada (se refiere a la confianza de uno mismo para poder lograr metas y calcular los niveles de riesgo para realizar sus trabajo) (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006).

b. Tipos de clima.

- Autoritarismo explotador

En el clima autoritarismo explorador la característica primordial es que la dirección de la organización no tiene una relación de confianza plena con los trabajadores, Dado ello, toda decisión y acción se toma y evalúa desde la cabeza de la organización llegando a las partes con menor autoridad de forma descendente por medio de directrices y normativas.

Agregado a lo anterior, debido a que no se desarrollan relaciones de confianza, las recompensas no son ofrecidas de forma constante, y los servidores deben afrontar un ambiente de miedo y castigo (Brunet, 1987).

- Autoritarismo paternalista

Este tipo de clima, se asocia con una dirección mucho más flexible que la autoritaria, es decir que las decisiones provienen de los directivos de la organización, aunque también ciertas pueden tomarse desde escalones inferiores. En este clima, existe cierto grado de confianza parcial de los superiores a sus trabajadores. Con relación a los castigos y recompensas, las recompensas suelen brindarse en tanto que los castigos suelen aplicarse, pero raras veces. Finalmente, ciertos procesos y toma de decisiones se delegan a otros niveles con autoridad dentro de la organización (Brunet, 1987).

- Consultivo

Este tipo de clima, es caracterizado porque la dirección tiene confianza hacia sus colaboradores. Con relación a las decisiones y políticas, las de categoría mayor son tomadas en la dirección mayor dejando las decisiones menores o más específicas a los niveles inferiores. De igual forma, la interacción entre superiores y servidores es moderada donde se delegan responsabilidades desde arriba hacia abajo. También en este tipo de clima se busca satisfacer ciertas necesidades de los servidores para motivarlos y estimarlos, razón por la cual se ofrecen recompensas. Finalmente, otra característica es que la administración realiza sus acciones en base a objetivos (Brunet, 1987).

- Participación en grupo
En este tipo de clima, la confianza entre servidores y directivos es plena razón por la cual las decisiones están designadas hacia toda la organización acorde a los niveles de trabajo. Se fomenta la participación e implicación de los servidores en toma de decisiones y medidas de la organización razón por la cual la comunicación es lateral. Dado que el trabajo es organizado y en confianza, los métodos de trabajo pueden mejorar y evolucionar el rendimiento laboral en base a los objetivos propuestos por toda la organización ya que es lo que la planificación y decisión de la organización en general busca (Brunet, 1987).

c. Modelos.

- Modelo de Litwin y Stinger
El modelo de Litwin y Stinger parte de la teoría de motivación. En torno a la motivación existirá una interacción con el clima organizacional. De igual manera, con el clima organizacional se puede interpretar el comportamiento de los servidores y la estructura que tiene el sistema organizacional. Este comportamiento se visualiza en el liderazgo, estructura y toma de decisiones con lo cual se podrán formar las percepciones desde el punto de vista del trabajador. Y que traerá como consecuencia efectos en la productividad, rotación, adaptación y satisfacción, innovación y reputación. Finalmente, en el modelo de Litwin y Stinger, existen 9 dimensiones las cuales son la responsabilidad, la estructura, el riesgo, la recompensa, el apoyo, la calidad, el conflicto, las normas y la organización, con las cuales

se pueden realizar las evaluaciones respectivas sobre el estado del clima organizacional (Bernal, Pedraza, & Sánchez, 2015). Para visualizar el resumen del modelo de clima organizacional de Litwin y Stinger véase la Figura 7.

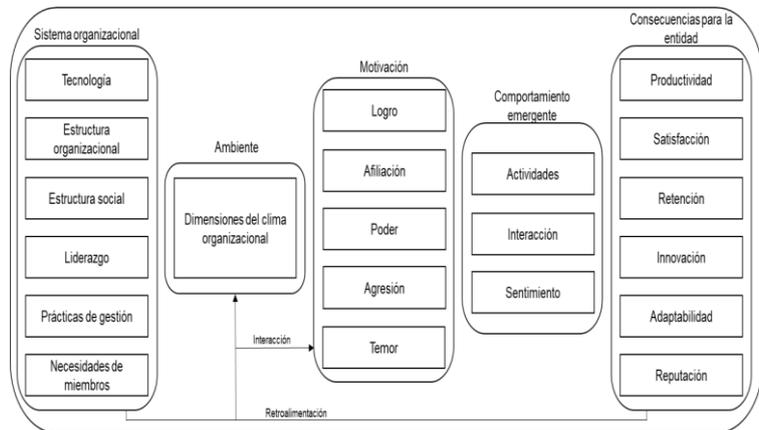


Figura 7. Modelo de Litwin y Stinger.

Fuente: Bernal, Pedraza, y Sánchez. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico [Gráfico].

- **Modelo PMCO**

El modelo de clima organizacional PMCO (véase Figura 8), permite identificar la percepción del entorno laboral por medio del uso de variables que determinan el clima organizacional de la organización. Es decir que permitirá obtener el estado del clima organizacional por medio de la identificación e interrelación de factores grupales, individuales y organizacionales. Para ello hace uso de siete dimensiones las cuales son, modo de dirección, crecimiento personal, modelo de administración, nivel de trabajo, relaciones interpersonales, comunicación organizacional e imagen corporativa (Villamizar & Castañeda, 2014).

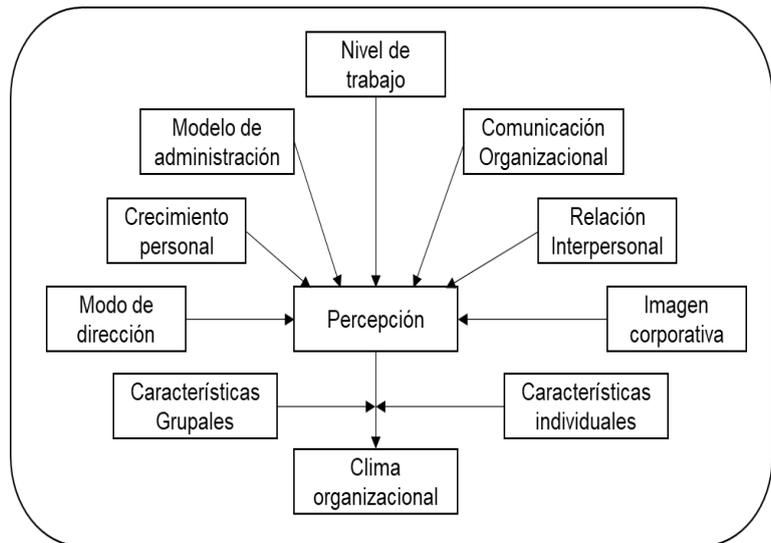


Figura 8. Modelo de PMCO.

Fuente: Villamizar y Castañeda. (2014). Relation Between Organizational Climate and its Dimensions and Knowledge-sharing Behavior among Knowledge Workers [Gráfico].

- **Modelo ECO IV**

El modelo ECO IV, se compone de doce dimensiones con las que se permitirá identificar la percepción que tiene el servidor de la organización. Estas dimensiones son, trato interpersonal (relación de respeto y cooperación entre trabajadores), apoyo del jefe (respaldo y estimulación del jefe), sentido de pertenencia (compromiso y responsabilidad), retribución (remuneración y beneficios laborales), disponibilidad de recursos (equipos e implementos que el servidor necesita para cumplir su función), estabilidad (probabilidad de permanencia en el trabajo), claridad organizacional (personal con información sobre el trabajo), coherencia (principios y normas a los que se ajusta el trabajador), trabajo en equipo (organización para trabajos en equipo), valores colectivos (buen trato y cooperación), disposición de esfuerzos (dedicar tiempo y esfuerzo al trabajo), apoyo organizacional (apoyo que percibe el

empleado) (Toro, 2000).

- Modelo de Great Place to Work

El modelo del Great Place To Work (GPTW) es un modelo validado y desarrollado a nivel mundial para poder realizar el análisis del clima organizacional por medio de cinco dimensiones y que incluso puede ampliarse según situación que se afronte y que también las dimensiones extras se encuentren validadas dentro de estudios previos. Las dimensiones básicas son credibilidad (estilo de comunicación y consulta), respeto (perspectiva de cómo es visto el empleado por sus superiores), imparcialidad (justicia y trato justo), orgullo (valor del empleado hacia su trabajo) y compañerismo (cooperación), véase la representación del modelo en la Figura 9 (Herrera, 2017).

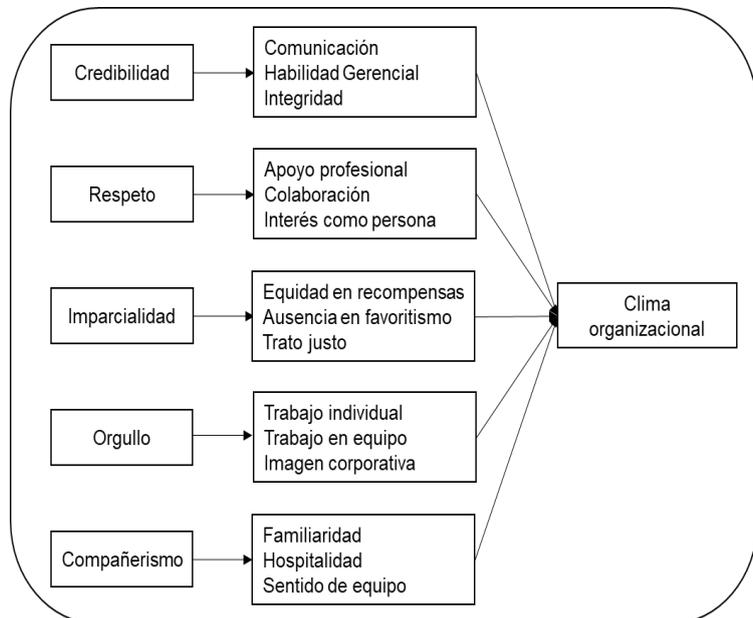


Figura 9. Modelo de Great Place To Work.

Fuente: Herrera. (2017). Factores claves en la gestión de personas, benchmarking: Los Mejores lugares para trabajar y Productos Unión [Gráfico].

d. Gestión del talento multigeneracional.

La importancia de distinguir los diferentes grupos de edad en la organización es obtener una ventaja única, porque puede guiar estratégicamente la gestión de las personas identificando motivaciones y estilos de trabajo, en lugar de causar continuos desacuerdos. Especialmente para los gerentes o jefes, esta es una gran oportunidad para mejorar la relación con sus servidores en el campo de la gestión de personal. Para gestionar talentos de diversas generaciones, primero se debe conocer la diversidad de generaciones, pues tener este conocimiento es valioso. Cuando se respetan los puntos de vista de cada generación, pueden ayudar a convivir y producir una mayor sinergia, de esta manera obtener lo mejor de cada generación (León, 2014).

El factor más trascendental para considerar es que cada generación debe ejercer habilidades de liderazgo e inspirar empatía para entender que algunas generaciones piensan que nacieron para el trabajo, mientras que otras trabajan para la vida, lo que también significa tener el equilibrio central entre el trabajo y los intereses personales de los trabajadores. Es importante considerar las estrategias de comunicación, si los productos o servicios de la industria tienden a cambiar rápidamente, es mejor enfocarse en la generación mayor de ejecutivos y servidores más jóvenes. Pero es muy importante que los gerentes tengan en cuenta en su planeación estratégica, estos cambios generacionales. Se debe considerar que primero está la estrategia, luego la estructura, la definición del proceso, y finalmente las personas que se adaptan a esta nueva trayectoria empresarial ante las necesidades del mercado (León, 2014).

Entre los elementos más importantes de la gestión multigeneracional, existen tres temas principales:

- Cultivar la empatía para comprender las necesidades, valores y habilidades de liderazgo de todas las generaciones.
- Ser flexible hacia los estilos de trabajo y prescindir hacer juicios de valor innecesarios que afectarán su entorno laboral.
- Identificar qué población generacional se necesita para cada puesto de trabajo.

Al administrar diferentes generaciones en una organización, uno de los errores más comunes es pensar que todos son iguales. Este error provocará un desánimo generalizado y por tanto, reducirá su motivación (León, 2014).

e. Colaborador con conocimiento emocional.

Hoy en día, cada vez más servidores manuales están siendo desplazados a gran velocidad debido a la tecnología, y con el auge de la automatización y la inteligencia artificial, muchas tareas operativas serán eliminadas. Los servidores del conocimiento son los más necesarios y valorados en una sociedad cada vez más profesional, se han vuelto vitales. Su experiencia y conocimientos técnicos les permiten negociar a un nivel superior en la organización. La gestión de las emociones se ha convertido en el arma básica de los servidores del conocimiento, porque deben guiar activamente su tolerancia a la frustración y transformar el estrés negativo en positivo, son importantes para los seres humanos y los servidores contemporáneos (León, 2019).

El equilibrio es fundamental, la inteligencia emocional incluye cosas como la comprensión de las propias emociones, la capacidad de saber ponerse en la posición de los demás y la capacidad de gestionar emociones de una manera que mejore la calidad de vida. En la experiencia de una emoción en general interviene un conjunto de conocimientos, actitudes y creencias sobre el mundo, es decir se utiliza para evaluar una situación particular e influir en la forma en que se percibe una situación (Goleman, 2009).

f. Coronavirus y las organizaciones.

La pandemia del coronavirus, que ya ha causado devastación y dificultades inimaginables, ha paralizado casi por completo el modo de vida de las personas. El brote y rebrotes tendrán consecuencias económicas y sociales profundas y duraderas en todas partes del mundo. Se vive una situación inimaginable, que vuelve al mundo entero en parte de la crisis y todas las empresas se ven afectadas. La comunicación de crisis es necesaria en este escenario y se requiere una gestión de crisis adecuada para que tenga éxito, pues puede generar dificultades no prestar atención a la importancia del clima organizacional (Mahayni, 2020). Las crisis siempre generan incertidumbre, las medidas afectan a todos, estas situaciones requieren liderazgo y buena comunicación. La confianza de los servidores en sus gerentes se puede fortalecer tomando decisiones firmes y comunicándolas con claridad. Nadie está seguro de la situación actual o futura. Lo mejor que se puede hacer es actuar y aprender lo mejor que se pueda (Mahayni, 2020).

El capital organizacional es un concepto que resume las

capacidades de una organización para cumplir su misión, adaptarse rápida y eficazmente al entorno y lograr buenos resultados económicos, con una forma de establecer la arquitectura interna de la organización que fomenta la participación de los trabajadores, ello en un entorno de COVID - 19 es fundamental para las organizaciones. Es demasiado pronto para determinar la escala y el alcance de la pandemia de coronavirus en la economía, hay demasiada incertidumbre (Mahayni, 2020). Sin duda, hay muchas lecciones macroeconómicas que aprender de la crisis, pero también hay mucho que aprender y reflexionar desde lo micro, en la forma en que se gestionan las empresas. Ante problemas inesperados y sistémicos como la pandemia, se debe gestionar la resiliencia de la integración económica y el manejo eficiente y productivo de las organizaciones, si se observa de manera negativa el contexto actual de las organizaciones, se puede empeorar el clima organizacional; pues se entiende que las incertidumbres generan un ambiente de no efectividad (Huerta, 2020).

- g. La psicología positiva en el entorno COVID – 19.
La psicología positiva es la ciencia de la felicidad que ya llegó alcanzar un lugar en las organizaciones del mundo. La felicidad en el mundo ha disminuido debido al aumento de emociones negativas como la preocupación, la tristeza y la ira. En la actualidad, en las corporaciones multinacionales se está administrando con mucha fuerza el hecho de encontrar trabajos felices, buscar el bienestar y hacer del clima laboral un activo intangible importante en la cultura organizacional. Por tanto, la gestión humana necesita desarrollar estrategias para gestionar las emociones positivas, conseguir que los servidores se

involucren con sus actividades generando capacidad de flujo y sentir que sus fortalezas están al servicio de un ideal. Lo que hacen tiene sentido y significado para crear una sociedad cada vez más humana y solidaria. Allí, la gerencia, acompañada de la gestión del talento humano, tiene un desafío relevante, no solo para generar desarrollo sustentable, sino para lograr que sus servidores sean felices en sus actividades diarias. Todo alto directivo sabe que la productividad está directamente relacionada con una emoción positiva, un alto nivel de compromiso y un alto grado de significancia que tiene su actividad laboral (León, 2020).

Es un desafío para altos directivos manejar las emociones de sus servidores y minimizar el impacto ambiental de la pandemia a través del apoyo emocional, dando mensajes positivos a los trabajadores. Esa es la función real de un líder con un enfoque psicológico positivo, creando un compromiso duradero, convirtiendo la adversidad en fortaleza y oportunidad. Esta actividad no solo llega a los directivos de las empresas, sino también a los políticos que gobiernan. La psicología organizacional positiva es una perspectiva de la psicología organizacional que se centra en el estudio del funcionamiento óptimo de los individuos en las organizaciones (León, 2020). En contraste con el enfoque tradicional utilizado en algunas organizaciones para resolver problemas para lograr un equilibrio, con el fin de lograr el máximo desarrollo de las virtudes personales y así apoyar el éxito de las organizaciones. Al entender los recursos y las habilidades de las personas como metas que deben desarrollarse y administrarse para mejorar el desempeño organizacional, el enfoque mejora el clima organizacional, a su vez, crea un ciclo a través del cual el

entorno positivo que mejora el desempeño y el ambiente de la organización (Forbes, 2013). En el clima organizacional es importante examinar los aspectos positivos que identifican a los equipos de trabajo, sustancialmente aquellos que logran un alto desempeño, para alentar o replicar qué elementos de la cultura relacionados con la resolución de problemas o la promoción de la creatividad se pueden promover, los componentes positivos de la toma de decisiones también deben fortalecerse como lo que estimula a los servidores a promover su empoderamiento (Zepeda,1999).

2.2. Otras Bases Teóricas

2.2.1. Relación entre clima organizacional y engagement.

En Pineda (2020) se estableció que el clima organizacional y el engagement se encuentran relacionados. Puesto que los componentes del engagement: vigor, dedicación y absorción permiten el desarrollo de las dimensiones del clima organizacional como lo son la estructura, la recompensa, las relaciones y la organización. Esto debido a que el vigor, que representa la energía del empleado, posibilitará que por el buen trabajo que realice el empleado sea recompensado, también esta energía permitirá la adaptación de nuevos modos de trabajo, una mejor cooperación entre servidores y un mayor disfrute de actividades laborales lo que posteriormente determinará una mejora en el clima organizacional. De igual manera la dedicación posibilitará que la estructura de trabajo tenga sentido, y permitirá que el servidor sea recompensado por su dedicación al trabajo, mejore las relaciones internas de la organización y a su vez la misma dedicación podrá determinar el grado de organización hacia la organización donde labora.

Finalmente, la absorción, se relaciona con la estructura, pues toda organización desea que el servidor sea productivo y no sea propenso

a distraerse con facilidad, también con la recompensa pues esto será resultado del trabajo consciente del servidor, y para culminar, la absorción posibilitará la adecuada estructuración, debido a que un servidor identificado con su organización brindará todo de sí mismo en el trabajo siendo menos vulnerable a las distracciones que afecten su desempeño y productividad laboral (Pineda, 2020). De igual forma en López y Meneghel (2017) se determina que entre engagement laboral y clima organizacional existe una relación directa y significativa, y donde se concluye que un personal engaged realizará trabajos de una forma más eficiente a la que se le exige lo cual será visible en el estado de la organización laboral. De igual forma, el personal engaged puede contagiar este sentimiento a otros compañeros de trabajo lo cual puede determinar el grado de clima organizacional de la organización. Como otro estudio de referencia se tiene a Chiang et al. (2017) donde se determinó que mayor engagement laboral en una organización significaba un mejor clima organizacional ya que los servidores con alto grado de engagement aseguran empleados apasionados por el trabajo y motivados para realizarlo con sentimiento de alegría y entusiasmo lo cual los constituye como promotores del cambio que inicia desde el mismo trabajador. Esto genera que los servidores tengan percepción adecuada sobre el logro de objetivos de las dimensiones del clima organizacional y por tanto tengan relaciones laborales sanas.

Para culminar con la relación del clima organizacional y el engagement, se tiene a que el engagement mejora diversos puntos de una organización entre los cuales se tiene a la satisfacción de clientes, la rentabilidad, la productividad, el desempeño, las ventas, el ausentismo, los incidentes de seguridad, y la calidad. En base a un estudio realizado por Equipo Circular (2018), se pudieron determinar los impactos de la implementación del engagement en las organizaciones que contrataron sus servicios siendo los resultados positivos y que se muestran en la Figura 10 y su respectiva relación

con ciertos conceptos como en la Figura 11.

Tomando en cuenta que un concepto es la productividad y desempeño, en los estudios de Guevara (2018), Pedraza y Bernal (2018), (Pedraza, Amaya, & Conde (2010), Ramos (2012) y Vera y Suárez (2018), el clima organizacional se relaciona con la productividad y desempeño. Entonces se podría inferir que existe una relación entre engagement y clima organizacional. Cabe mencionar que todos los estudios mencionados rescatan que el clima organizacional y desempeño-productividad tienen una relación directa y significativa. Por lo tanto, el clima organizacional y el engagement también poseen esta relación y dada la justificación de Chiang et al. (2017), el engagement puede impactar en el clima organizacional con lo cual un plan de acción que busque la mejora del clima organizacional puede venir por parte de una ejecución del engagement.

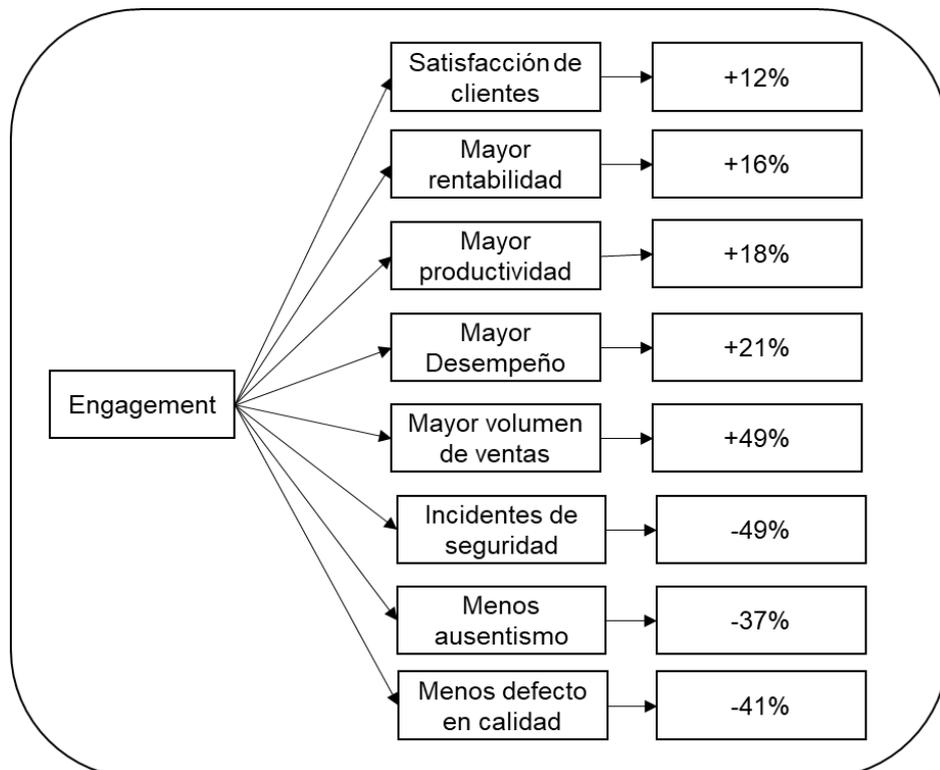


Figura 10. Efectos de la aplicación del engagement.

Fuente: Equipo Circular. (2018). Medición del Engagement 2018 [Gráfico].

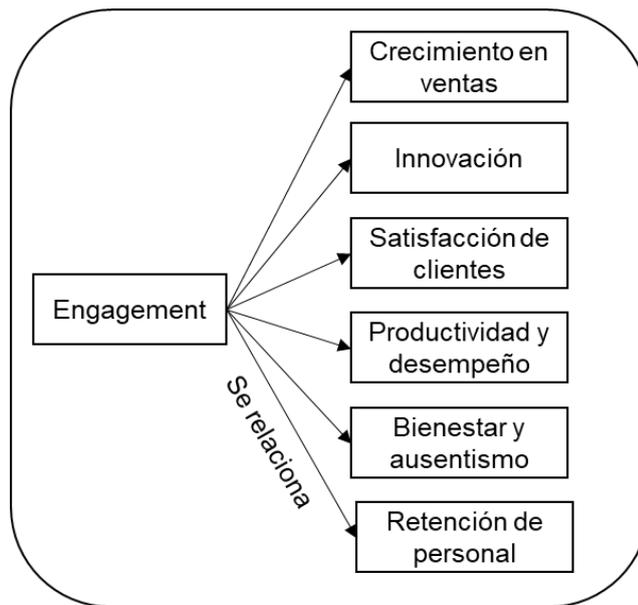


Figura 11. Relaciones del engagement.

Fuente: Equipo Circular. (2018). Medición del Engagement 2018 [Gráfico].

2.2.2. Relación entre productividad y engagement.

De acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo (2008), la relación positiva entre la productividad, empleo y desarrollo puede estimularse gracias al círculo virtuoso de la inversión en innovación, procesos, talento humano y medidas para mejorar el clima laboral. Es por ello que uno de los ejes de política transversal es la “vía ética” a la productividad por medio de la cual se busca fomentar la productividad con: óptimas condiciones de trabajo y el total respeto de los derechos laborales.

Los encargados de crear condiciones estimulantes para la productividad son los líderes, gracias a los estudios durante años de investigación de la consultora Gallup, se demostró que el 70% de variabilidad en el engagement de un equipo de trabajo, el cual tiene la influencia de predecir su productividad, se encuentra dentro de los parámetros de control de los líderes. Asimismo la consultora Gallup demostró relación positiva entre el bienestar y el engagement, haciendo que, los líderes que contribuyan al bienestar de sus equipos de trabajo lograrán elevar los niveles de vigor. Las oportunidades y los riesgos en la coyuntura actual se despliegan a gran velocidad para

todas las organizaciones, la fuerza y entorno laboral están cambiando y las herramientas de la productividad se encuentran en evolución, es probable que lo más importante sea crear las condiciones para que los servidores prosperen antes de centrar la atención en medir la productividad (Maese & Robinson, 2020).

Agencias científicas independientes validaron la relación causal entre engagement y productividad que demostraron los estudios de la base de datos global de la consultora Gallup, quien estudia el engagement y desempeño de 35 millones de servidores alrededor del mundo. El procedimiento más sencillo de cuantificar el efecto de las decisiones tomadas por líderes/organizaciones en la productividad es medir el engagement. La productividad de los equipos de trabajo altamente engaged es un 14% mayor en comparación con los equipos de trabajo con participación más baja. (Herway, 2020)

2.2.3. Desempeño laboral.

El desempeño laboral vendría a ser el resultado de las tareas, actividades, atribuciones y el comportamiento los servidores en relación con su cargo, el cuál puede ser regulado por el mismo o por un responsable de la organización (Pedraza, Amaya, & Conde, 2010). El desempeño laboral se evalúa realizando apreciaciones de forma sistemática hacia los servidores en torno a su cargo ocupado y en relación con el desarrollo potencial que pueda tener a futuro. Cabe mencionar que la evaluación implica estimar valores, cualidades y excelencia sobre su rol laboral. Entre las formas más comunes de observar las evaluaciones de servidores en una organización se tiene a distintos enfoques como las evaluaciones de mérito, evaluación de trabajadores, evaluaciones de eficiencia evaluaciones de desempeño e informes de progreso (Chiavenato, 2001). Por lo tanto, si los servidores tienen un adecuado engagement y por ende un adecuado clima organizacional podrán tener un óptimo desempeño laboral que se traducirá en mejoras productivas y satisfacción laboral.

A. Clima laboral.

Alcántara (2016) menciona que el clima laboral viene a ser la interpretación del ambiente laboral por parte de los servidores quienes basaran sus comportamientos en torno a dicha percepción a su vez que permitirá la asimilación de los valores y principios a los que se ciñe la organización. Considerando que el clima organizacional implica los valores y principios que determinan el ambiente y clima laboral de la organización, entonces se puede determinar que un clima organizacional óptimo determina una percepción de clima laboral adecuado.

B. Motivación laboral.

La motivación laboral viene a ser el sentimiento positivo que permite al servidor realizar sus deberes sin sentirlos como carga sino como parte de los objetivos de la organización y reconociendo la importancia de su rol dentro de la organización (Alcántara, 2016). Considerando que el trabajar sin sentirse cansado implica el vigor, dedicación y absorción, entonces se tendría que el engagement laboral determina la motivación laboral y por ende un óptimo clima organizacional que permite incluso el contagio de energía laboral positiva. Según León (2019) el manejo emocional se torna un arma fundamental para el servidor del conocimiento, porque deberá canalizar positivamente su tolerancia a la frustración, convertir el estrés negativo en positivo o la resiliencia como activo emocional de bienestar, son fundamentales para el equilibrio como ser humano y servidor contemporáneo.

C. Satisfacción laboral.

Según Alcántara (2016), la satisfacción laboral implica que la organización mantenga satisfechos a sus colaboradores por medio de condiciones laborales óptimas (instalaciones y

medidas de seguridad), reconocimiento, salarios y promociones por rendimiento podrá tener un adecuado desempeño laboral y por ende productividad laboral. La satisfacción laboral es la motivación y productividad que los servidores aportaran a la organización porque aceptan el trabajo y rol que cumplen dentro de la organización. Entonces un adecuado clima organizacional supondrá una mayor satisfacción laboral.

Capítulo III

El Diagnóstico

3.1. Determinación del Problema

3.1.1. Árbol de Problemas y de Causas.

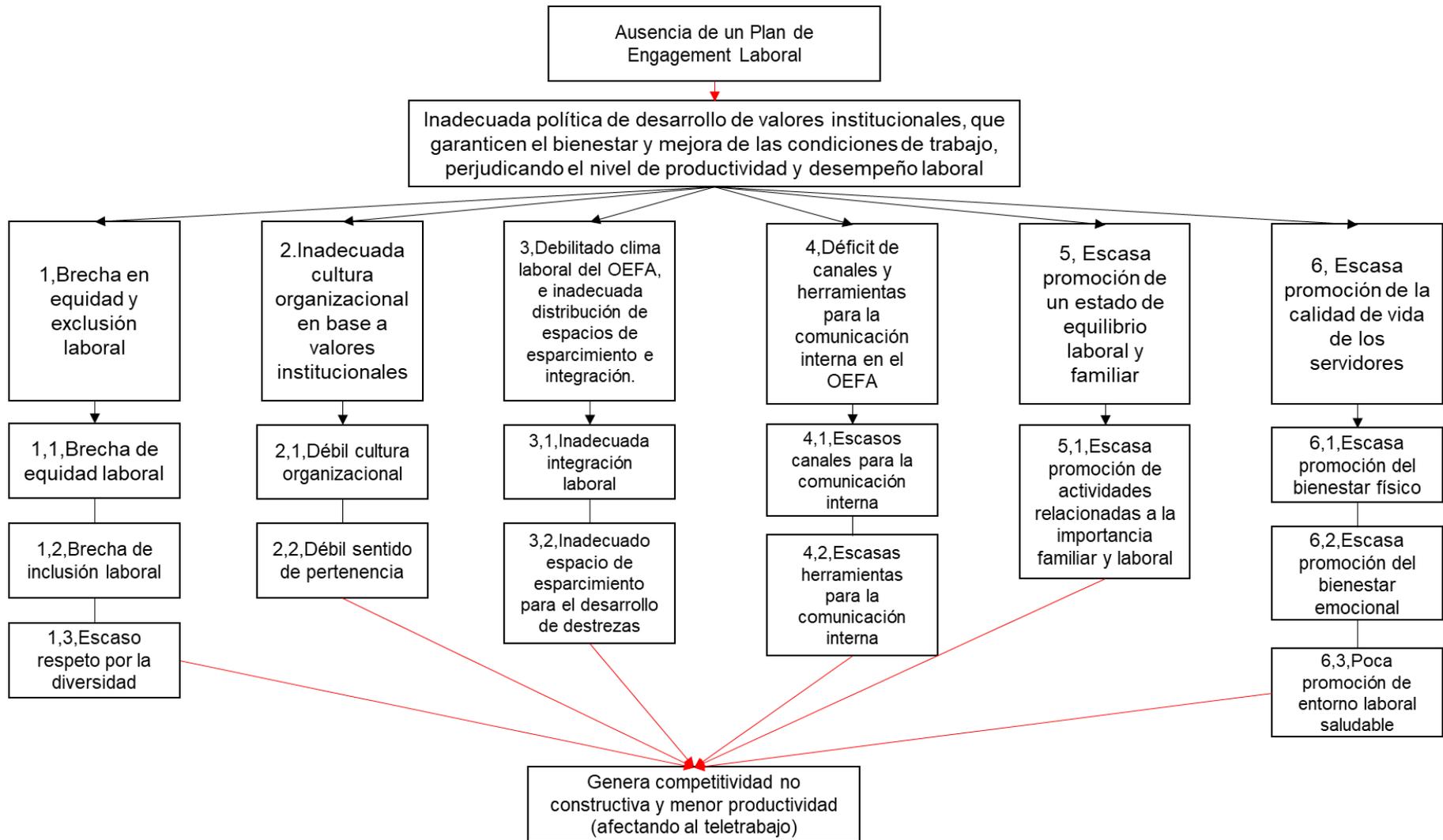


Figura 12. Árbol de problemas y causas.

Fuente: Editorial OEFA. (2020). Plan Anual de Bienestar y Desarrollo OEFA 2020 [Gráfico].

Considerando los objetivos estratégicos del Plan de Bienestar, se pudo establecer el árbol de problemas y causas dentro de OEFA. Como problema general se tiene a la inadecuada política de desarrollo de valores institucionales que garanticen el bienestar y mejora de las condiciones de trabajo, perjudicando el nivel de productividad y desempeño laboral. Lo cual es síntoma de no tener un modelo de engagement laboral en el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA), que influye negativamente en el clima organizacional.

A. Brecha en equidad y exclusión laboral.

En América Latina, el Perú se ubica en el cuarto puesto con la mayor brecha de género con respecto al mercado laboral (Gestión, 2020). Esto repercute en la desigualdad de salarios y falta de representación en altos mandos dentro de una institución. Esta situación global afecta a cada organización e institución; es decir, también afecta a OEFA, son diversas las razones por la cual existe brecha de género en el mercado laboral, ya sea por responsabilidades familiares, por edad, percepciones subjetivas, características del hogar, características personales entre otros; esto correspondiente a aspectos externos de OEFA. En cuanto a aspectos internos, se observa que son las faltas de incentivos hacia las mujeres, políticas de inclusión y/o facilidades que les permitan seguir en la carrera profesional y de crecimiento laboral que muchas veces les resulta truncado por las causas internas ya descritas. Esta realidad, en cierta manera, hace que los servidores (mujeres y varones) se sientan menos comprometidos por el trabajo, realizando solo sus labores por cumplir.

B. Inadecuada cultura organizacional.

La cultura organizacional en toda entidad es crucial, ya que toda entidad con una fuerte cultura con respecto a reglas y normas

claras logran moldear el comportamiento de cada trabajador, haciendo que los servidores en conjunto funcionen como un todo; es decir, un sistema que guía a la organización a alcanzar su misión y visión. Son varias las causas, entre ellas se puede mencionar, la relación entre los jefes y los trabajadores, las políticas internas laborales, comodidad en el centro de trabajo, etc. OEFA, al ser una entidad pública, cuenta con sus respectivas normas, como código de ética, salud y seguridad laboral, etc. Los cuales deben ser cumplidos para establecer un aceptado nivel de clima organizacional.

C. Debilitado clima laboral.

El clima laboral definido como el conjunto de propiedades, cualidades o atributos de un centro laboral que se perciben, se sienten o experimentan por parte de los colaboradores compone la organización de una entidad e influyen sobre la conducta de los mismos. Que una entidad cuente con un buen clima laboral incide directa y positivamente sobre la productividad y bienestar de los trabajadores. En tal sentido, toda organización está en la lucha constante de fomentar un buen clima laboral; como en el caso de OEFA, la cual, dentro de sus políticas actuales, está la de incentivar niveles adecuados de compañerismo, compromiso, de productividad, etc. todo con el fin de asegurar la satisfacción laboral de sus servidores y que ellos colaboren adecuadamente con la institución.

D. Déficit de canales y herramientas para la comunicación interna.

La comunicación es clave dentro de la gestión de todo organismo para que se cumplan con los fines establecidos. Los canales de comunicación son importantes para saber a tiempo real lo que ocurre dentro de la organización, y ante fallas o problemas, se tomen acciones de inmediato y no dejar que se conviertan en complicaciones para la organización. Los canales

de comunicación también están ligados a los medios por el cual el mensaje es transmitido; en el contexto actual de pandemia y trabajo remoto, estos canales y medios deben estar mucho más fortalecidos, ya que contrariamente a la lógica, en vez de jugar un papel positivo, puede dejar resultados negativos.

Con la nueva modalidad de trabajo remoto hace que se prescindiera de la presencia física de los trabajadores, provocando que, la comunicación interna de OEFA, así como los canales de comunicación, deben de encontrarse en niveles óptimos a fin de que se realice una adecuada gestión de todos los procesos.

- E. Escasa promoción de un estado de equilibrio laboral y familiar.
Para que un servidor se encuentre apto para trabajar debe tener detrás suyo una buena vida familiar para lo cual debe destinar tiempo y esfuerzo en tenerla en los niveles óptimos. Por ello, en OEFA se debe incentivar los valores y actividades familiares para el bienestar de los servidores públicos. Asimismo, se debe reconocer al servidor público el rol de la familia en su bienestar y equilibrar sus tiempos para dedicarlo a actividades laborales, sin que ello perjudique sus tiempos con la familia, y viceversa.

- F. Escasa promoción de la calidad de vida de los servidores.
Para que un servidor pueda laborar sin inconvenientes es necesario que tenga un buen estado de salud tanto física como mental, así como también el trabajo debe promover el cuidado de salud por medio de medidas de salubridad y de seguridad. Para ello se pueden tomar medidas de concientización, programas de prevención, programas de seguros, programas de seguridad, planes de seguridad, etc.

Los problemas encontrados que determinan el clima organizacional, el cual en general tiene una percepción de 75%,

pueden mejorarse y llegar a números meta propuestos para el año 2021 con 85% o incluso tener una puntuación mayor a 85%. Esta mejora llegaría por parte de la aplicación del engagement, el cual tiene en primer lugar al vigor que es la energía para desarrollar las actividades laborales, se condiciona al estado de la cultura organizacional ya que los valores motivan al servidor a mantener y brindar la energía que dispone. También se condiciona con el clima laboral pues sin integración laboral ni espacios para el desarrollo de creatividad tampoco se fomenta la energía para desarrollar las funciones laborales y mucho menos una competencia constructiva pues, aunque el vigor sea la energía, el no desarrollo de integridad laboral solo ocasionaría disputas y conflictos internos por competitividad. Finalmente, en lo que respecta a canales e instrumentos, sin los medios para trabajar, un empleado por más energías que tenga no podrá desempeñar un adecuado rol laboral por falta de recursos.

En lo que respecta a la dedicación, esta se refiere a la inspiración y orgullo del servidor hacia su trabajo, se condiciona al estado de la cultura organizacional ya que los valores de una organización en caso de que sean bien determinados y aplicados permitirán al servidor identificarse con su trabajo y sentir orgullo. También se condiciona con el clima laboral, pues sin la integridad y espacios de esparcimiento, el servidor no podrá tener la inspiración para poder trabajar y dedicarse a sus actividades laborales con libertad, incluso sin el adecuado clima laboral se desarrollan situaciones de competencia y aunque ello puede significar que el servidor debe dedicarse a su trabajo, esto por generar conflictos que afectan negativamente el clima laboral lo cual también tendrá consecuencias negativas en la dedicación. Finalmente, en lo que respecta a canales e instrumentos, sin los medios y recursos para trabajar, un empleado no sentirá el orgullo y mucho menos el deseo de laboral puesto que percibirá

que la organización no lo reconoce,dejándolo en situación de improductividad, lo cual en el trabajo remoto se puede observar si es que el servidor se equipa por su cuenta ya que la organización puede no brindarle los instrumentos necesarios.

En lo que respecta a la absorción, esta se refiere a la inmersión del servidor hacia su trabajo, se condiciona al estado de la cultura organizacional ya que los valores de una organización determinaran el grado de trabajo y exigencia que un servidor debe tener en sí mismo, lo cual se relacionará con su propensión a distraerse y no inmiscuirse de lleno en el trabajo. También se condiciona con el clima laboral, conflictos que puedan existir en el trabajo generarían distracciones en el servidor a pesar de que decida laborar con la determinación de no distraerse, ello puede empeorar incluso con la competencia pues esto representaría una distracción. Finalmente, en lo que respecta a canales e instrumentos, sin los medios y recursos para trabajar, un empleado no podrá realizar las actividades laborales en su totalidad y dado que no podrá trabajar de forma plena estará sujeto a diversas situaciones de distracción, lo cual puede suceder incluso en el trabajo remoto; puesto que, la no adecuación de áreas para el trabajo y falta (no brindar) de herramientas laborales generarán en el servidor estados de distracción, no podrá cumplir con sus roles al no tener los recursos necesarios y buscará una forma de estar ocupado ante lo cual la opción más cercana es distraerse con algo no relacionado a las funciones laborales, lo que en consecuencia traería menor grado de productividad laboral.

3.1.2. Sustento de Evidencias.

Las evidencias que sustentan el árbol de problemas se pueden observar dentro de los resultados sobre la encuesta de clima organizacional realizada a todo el personal de OEFA el año 2020, la

cual considera cinco dimensiones en torno a la medición observada en el modelo de clima organizacional de Great Place To Work y otras cuatro dimensiones adaptadas para la organización y al contexto COVID-19. Debido a que se cuenta con estos resultados y una serie de objetivos en el Plan Anual de Bienestar y Desarrollo Humano 2020 de OEFA, se intentó relacionar la problemática que determinó la generación de los objetivos con los indicadores de la encuesta de clima organizacional. Cabe mencionar que esta relación se hace en base al criterio del investigador y las posibles relaciones que la dimensión con el objetivo tenga ya que actualmente el estudio de clima organizacional no relaciona sus objetivos y acciones planteadas dentro de su plan.

Los problemas son brecha en equidad y exclusión laboral (diferencias por género y trato imparcial dentro del ámbito laboral), inadecuada cultura organizacional en base a valores institucionales (no fomento de valores dentro de la organización o poca aplicación de los valores impartidos en la organización tanto dentro como fuera), debilitado clima laboral de OEFA e inadecuada distribución de espacios de esparcimiento e integración (poca motivación, inadecuado clima laboral y poco cuidado emocional), déficit de canales y herramientas para la comunicación interna en OEFA (problemas en comunicaciones internas dentro de la organización y falta de entrega de medios necesarios para ello), escasa promoción de un estado de equilibrio laboral y familiar (desequilibrio entre vida personal, familiar y laboral) y escasa promoción de la calidad de vida de los servidores (no se promueve el bienestar físico, psicológico y seguridad en el trabajo).

Como primer problema se observó que en OEFA existe brecha en equidad y exclusión laboral, ello se fundamenta en que se tiene registro que las mujeres tienen menor percepción de clima organizacional que los varones, pues registran 82% comparado con el

86% de los varones. También las mujeres perciben que hay menor trato parcial en la organización con 78% en comparación a los varones que registran 83%. Y finalmente, se tiene una perspectiva general de imparcialidad en OEFA por parte de 76% de los servidores públicos. Demostrando así que existe diferente trato y oportunidades por género o incluso por alguna otra característica distinta al género pero que no se relacione con cualidad o competencias.

En lo que respecta a la segunda problemática, la inadecuada cultura organizacional en base a valores institucionales se considera que la imparcialidad percibida por 18% no justifica un trato justo hacia todos los trabajadores, de igual forma que la habilidad gerencial no es percibida por 16% de los servidores públicos lo cual puede ser explicado con la poca confianza por la poca responsabilidad que demuestran los directivos. Asimismo, 18% de los servidores registran no percibir la integridad lo cual significa que en la entidad ciertos valores que se promueven no son aplicados dentro del trabajo o fuera del trabajo.

La problemática tres, el debilitado clima laboral de OEFA e inadecuada distribución de espacios de esparcimiento e integración, se fundamenta en que 14% no perciben una adecuada forma de adaptación laboral a las nuevas modalidades de trabajo aplicadas por el contexto del COVID-19. De igual forma, 15% percibe que no se cuida el estado psicológico de los servidores públicos. Finalmente, 22% no percibe que exista camaradería dentro de la organización lo cual en conjunto llega a afectar al clima laboral al no motivar ni brindar seguridad mental para el trabajo en un ambiente óptimo.

La problemática cuatro, déficit de canales y herramientas para la comunicación interna en OEFA, se fundamenta con la percepción de no comunicación por parte de 15% de los servidores públicos, la percepción de no información constante sobre acontecimientos y

cambios en 32% de los servidores públicos, y finalmente, la percepción de no ofrecimiento de instrumentos y herramientas para poder trabajar por parte de 21% de los servidores públicos. Ya que el no tener comunicación constante, no poder comunicarse con los jefes, no poder recibir información a tiempo y no tener los implementos de trabajo que permitan mejorar la comunicación acentúan esta problemática.

La problemática cinco, escasa promoción de un estado de equilibrio laboral y familiar se fundamenta en que 29% de servidores públicos no perciben que se les brinde interés como persona. Y también que 41% de servidores públicos no percibe que su vida laboral y personal esté correctamente equilibrada lo cual puede significar que el trabajo absorbe el tiempo familiar y personal dejando al servidor sin posibilidad de disfrute de los tiempos fuera del trabajo. Y finalmente, la problemática seis, escasa promoción de la calidad de vida de los servidores se fundamenta en que 14% de servidores públicos no perciben que se promocióne la calidad de vida tanto física, psicológica y ergonómica en el trabajo. El resumen de la sustentación se puede observar en la Tabla 11.

Tabla 11

Problemas específicos de acuerdo con el Plan Anual de Bienestar y Desarrollo 2020.

Problema	Inadecuada política de desarrollo de valores institucionales, que garanticen el bienestar y mejora de las condiciones de trabajo, perjudicando el nivel de productividad y desempeño laboral
1. Brecha en equidad y exclusión laboral	Menor percepción de clima organizacional por parte de mujeres en el clima organizacional que los varones pues registran 82% comparado con 86% Menor percepción de trato parcial en la organización por parte de las mujeres con 78% en comparación a los varones que registran 83%.
2. Inadecuada cultura organizacional en base a valores institucionales.	Perspectiva de imparcialidad de por parte de 18% de los servidores públicos Perspectiva de no habilidad gerencial por parte de 16% de los servidores públicos Integridad no percibida por 18% de los servidores públicos.

Problema	Inadecuada política de desarrollo de valores institucionales, que garanticen el bienestar y mejora de las condiciones de trabajo, perjudicando el nivel de productividad y desempeño laboral
3. Debilitado clima laboral de OEFA, e inadecuada distribución de espacios de esparcimiento e integración.	<p>Perspectiva de no respeto por parte de 23% de los servidores públicos</p> <p>Percepción de no adaptación laboral por el COVID-19 de 15% de servidores públicos</p> <p>Percepción del no cuidado psicológico por 15% de los servidores públicos</p> <p>Percepción de no celebración por fechas especiales de 19% de servidores públicos</p> <p>Percepción de no reconocimiento por el trabajo extra de 14% de servidores públicos</p> <p>Percepción de no camaradería por parte de 22% de servidores públicos</p> <p>Percepción de no comunicación por parte de 15% de los servidores públicos</p>
4. Déficit de canales y herramientas para la comunicación interna en OEFA.	<p>Percepción de no información constante sobre acontecimientos y cambios en 32% por parte de los servidores públicos</p> <p>Percepción de no ofrecimiento de instrumentos y herramientas para poder trabajar por parte de 21% de los servidores públicos</p>
5. Escasa promoción de un estado de equilibrio laboral y familiar.	<p>Percepción de no interés como persona al servidor por parte de 29% de los servidores públicos.</p> <p>Percepción de no equilibrio entre la vida personal y laboral por parte de 41% de los servidores públicos.</p>
6. Escasa promoción de la calidad de vida de los servidores.	Percepción de no promoción de la calidad de vida por parte de 14% de los servidores públicos.

Fuente: OEFA, 2020.

Nota: Recuperado de Plan Anual de Bienestar y Desarrollo OEFA, Copyright 2020 por OEFA.

3.2. Análisis Organizacional

3.2.1. La Organización.

El Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental mejor conocido como OEFA, pertenece al sector público, puesto que se encuentra adscrito al Ministerio del Ambiente. Tiene como objetivo “impulsar y promover el cumplimiento de la normativa ambiental en los agentes económicos y la mejora del Sistema Nacional de Gestión Ambiental de manera articulada, efectiva y transparente” (OEFA, 2020). Entre las funciones que cumple OEFA, se tiene a las de fiscalización directa donde se resalta la (a) función evaluadora, que abarca acciones de monitoreo, vigilancia y otras similares para determinar presuntas responsabilidades por incumplimientos a la normativa ambiental y

prevenir impactos ambientales, (b) la función de supervisión directa, que comprende la capacidad de generar acciones para el seguimiento y verificación, e imponer medidas administrativas, que determinen el cumplimiento de obligaciones de organizaciones que son supervisadas bajo competencia de OEFA acorde a las normas de regulación ambiental (OEFA, 2020).

Finalmente (c) función de fiscalización y sanción, la cual comprende la potestad para investigar la comisión de posibles infracciones administrativas e imponer sanciones por el incumplimiento de obligaciones y compromisos derivados de los instrumentos de gestión ambiental, de las normas ambientales, compromisos ambientales de contratos de concesión y de los mandatos o disposiciones emitidos por OEFA (OEFA, 2020). OEFA está conformada 821 servidores públicos lo cuales se componen de la forma presentada en la Tabla 12.

Tabla 12

Personal de OEFA registrado por área a nivel Nacional 2020.

Área	Cantidad
Gerencia General	23
Oficina de Asesoría Jurídica	11
Dirección de Políticas y Estrategias en Fiscalización Ambiental	79
Dirección de Supervisión Ambiental en Energía y Minas	105
Coordinación de Oficinas Desconcentradas	152
Órgano de Control Institucional	4
Oficina de Administración	116
Dirección de Supervisión Ambiental en Actividades Productivas	70
Oficina de Planeamiento y Presupuesto	18
Oficina de Relaciones Institucionales y Atención a la Ciudadanía	19
Dirección de Evaluación Ambiental	70
Presidencia del Consejo Directivo	22
Tribunal de Fiscalización Ambiental	7
Dirección de Fiscalización y Aplicación de Incentivos	64
Procuraduría Pública	7
Dirección de Supervisión Ambiental en Infraestructura y Servicios	17
Oficina de Tecnologías de la Información	37

Fuente: OEFA, 2020.

Nota: Recuperado de Resultados de evaluación de clima organizacional, Copyright

2020 por OEFA.

Dado que el Plan Anual de Bienestar y Desarrollo Humano se realiza en base a todo el personal administrativo de OEFA, entonces se puede determinar que la futura aplicación de medidas de mejora del clima organizacional debe ser en general para todo el personal a nivel nacional.

3.2.2. Entorno Organizacional.

El entorno organizacional de OEFA se determina por medio de la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), la cual se observa en la Tabla 13.

Tabla 13

FODA de OEFA.

Fortalezas	Oportunidades
Buen marco normativo.	Interés de los medios de comunicación, la ciudadanía y otras instituciones por temas relacionados a la protección del ambiente.
Contar con diversos mecanismos de participación ciudadana para la protección del ambiente.	Incremento de la consciencia ambiental de los ciudadanos.
Contar con oficinas desconcentradas en los veinticuatro (24) departamentos del Perú, el cual permite un mayor acercamiento con la ciudadanía	Interés de los administrados en las políticas y actividades de OEFA en materia ambiental.
Eficiencia y capacidad de rápida respuesta ante sucesos ambientales.	
Experiencia en la gestión de medios y en la elaboración de productos comunicacionales.	
Incremento del posicionamiento de OEFA en medios de comunicación.	Voluntad política de fortalecer las leyes ambientales en el país.
Personal calificado e identificado con la misión de OEFA.	
Recursos materiales.	
Debilidades	Amenazas
Falta de recursos tecnológicos para trabajar productos comunicacionales.	Desconocimiento de los medios de comunicación en provincia sobre las competencias reales de OEFA, lo que podría afectar la imagen institucional.
Presupuesto publicitario insuficiente para difundir las acciones de OEFA a nivel nacional.	Demandas de gremios de sector privado y organizaciones contra OEFA puede afectar el desempeño óptimo de la entidad en su función de supervisión directa.
	Riesgo de denuncias públicas contra OEFA

Fortalezas	Oportunidades
	por diversos motivos: conducta de algún supervisor, conducta de un funcionario, accidentes en campo, entre otros.

Fuente: OEFA, 2020.

Nota: Recuperado de Plan de comunicaciones 2020, Copyright 2020 por OEFA.

Acorde al FODA, se tiene identificado como debilidades a la falta de recursos tecnológicos para trabajar lo cual afecta primordialmente a la comunicación y puede ello reflejarse en la dimensión credibilidad (indicador de comunicación). En lo que respecta a amenaza se tiene a las posibles demandas que podría afrontar por las intervenciones a grupos económicos lo que podría afectar su desempeño laboral, lo cual podría afectar a las dimensiones del clima organizacional de respeto, orgullo y compromiso, razón por la cual el personal debe encontrarse en estado *engaged* para evitar que estas situaciones problemáticas afecten sus funciones y roles de servidor público. Finalmente, tomando en cuenta las oportunidades y fortalezas, el personal de la organización debería tener las capacidades y cualidades para poder cumplir con los objetivos de la organización y ofrecer los servicios de regulación y fiscalización ambiental a nivel nacional dado lo importante que es esta función lo cual genera mejoras dentro de la dimensión de clima organizacional de orgullo y que se potencia si se tiene al personal adecuado, se le sabe retener e incentivar para mejorar su productividad (OEFA, 2020).

Por otro lado, y realizando un análisis organizacional acorde al modelo de clima organizacional PMCO se obtuvo los resultados de la Tabla 14

Tabla 14

Debilidades según el modelo de Clima Organizacional PMCO.

Factor	Debilidades
Liderazgo	Cultura individualizada de trabajo

Factor	Debilidades
	Dependencia de la dirección
	Deficiencia en las áreas de dirección
	Inadecuada gestión para resolver problemas y conflictos
Motivación	Nivel de responsabilidad deficiente
	No se realiza reconocimiento de los aportes que brindan los trabajadores
	Espacios insuficientes para realizarse profesionalmente
Reciprocidad	Condiciones de trabajo adecuadas, pero con niveles de mejora
	Proceso deficiente de reconocimiento y retribución
	Inadecuada aplicación de trabajos bien realizados
Participación	Mucha inequidad entre jefes, directivos y trabajadores
	Bajo involucramiento con la cultura organizacional
	Canales y medios de comunicación deficientes
	Falta de compatibilidad con los intereses personales y de la institución
	Falta de compromiso con las metas y objetivos de OEFA

Fuente: OEFA, 2020.

Nota: Recuperado de Plan Estratégico Institucional 2019, Copyright 2020 por OEFA.

3.3. Análisis de Stakeholders

Los stakeholders de la organización son los servidores públicos, los cuales se componen de acuerdo a la distribución en las sedes desconcentradas se muestra en las siguientes tablas.

Tabla 15

Oficinas desconcentradas a nivel nacional y personal designado.

Organización
ÓRGANOS DE ALTA DIRECCIÓN
Consejo Directivo
Presidencia del Consejo Directivo
Secretaría General
ÓRGANO RESOLUTIVO
Tribunal de Fiscalización Ambiental
ÓRGANO DE CONTROL
Órgano de Control Institucional
ÓRGANO DE DEFENSA JURÍDICA
Procuraduría Pública
ÓRGANOS DE ASESORAMIENTO
Oficina de Asesoría Jurídica
Oficina de Planeamiento y Presupuesto
ÓRGANOS DE APOYO
Oficina de Administración
Oficina de Tecnologías de la Información

Organización
Oficina de Relaciones Institucionales y Atención a la Ciudadanía
ÓRGANOS DE LÍNEA
Dirección de Políticas y Estrategias en Fiscalización Ambiental
Dirección de Evaluación Ambiental
Dirección de Supervisión Ambiental en Energía y Minas
Dirección de Supervisión Ambiental en Actividades Productivas
Dirección de Supervisión Ambiental en Infraestructura y Servicios
Dirección de Fiscalización y Aplicación de Incentivos
ORGANOS DESCONCENTRADOS
Oficinas desconcentradas

Fuente: OEFA, 2020.

Nota: Recuperado de Reglamento de Organización y Funciones del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA), Copyright 2020 por OEFA.

Tabla 16

Oficinas desconcentradas a nivel nacional y personal designado.

Coordinación de Oficinas Desconcentradas	152
Oficina Desconcentrada de Madre de Dios	6
Oficina Desconcentrada de Arequipa	5
Oficina Desconcentrada de Ayacucho	5
Oficina Desconcentrada de Cajamarca	6
Oficina Desconcentrada de Junín	6
Oficina Desconcentrada de Puno	6
Oficina Desconcentrada de Huancavelica	6
Oficina Desconcentrada de Apurímac	5
Coordinación de Oficinas Desconcentradas	5
Oficina Desconcentrada de Moquegua	5
Oficina Desconcentrada de Ica	5
Oficina Desconcentrada de Piura	6
Oficina Desconcentrada de Tumbes	5
Oficina Desconcentrada de Ucayali	6
Oficina Desconcentrada de Junín - Oficina de Enlace de Pichanaki	5
Oficina Desconcentrada de Ancash - Oficina de Enlace Chimbote	3
Oficina Desconcentrada de Pasco	6
Oficina Desconcentrada de San Martín	6
Oficina Desconcentrada de Tacna	5
Oficina Desconcentrada de Amazonas	5
Oficina Desconcentrada de VRAEM	6
Oficina Desconcentrada de Huánuco	5
Oficina Desconcentrada de Loreto	4
Oficina Desconcentrada de Apurímac - Oficina de Enlace de Cotabambas	5
Oficina Desconcentrada de La Libertad	4
Oficina Desconcentrada de Lambayeque	4
Oficina Desconcentrada de Cusco - Oficina de Enlace de Espinar	5
Oficina Desconcentrada de Ancash	5

Coordinación de Oficinas Desconcentradas	152
Oficina Desconcentrada de Cusco	5
Oficina Desconcentrada de Cusco - Oficina de Enlace de La Convención	2

Fuente: OEFA, 2020.

Nota: Recuperado de Resultados de evaluación de clima organizacional, Copyright 2020 por OEFA.

Tabla 17

Distribución de personal por roles a nivel nacional.

Gerencia General	23
Coordinación de Gestión Documental	16
Gerencia General	7
Oficina de Asesoría Jurídica	11
Oficina de Asesoría Jurídica	11
Dirección de Políticas y Estrategias en Fiscalización Ambiental	79
Coordinación de Fiscalías Especializadas en Materia Ambiental	1
Subdirección de Seguimiento de Organización de Fiscalización Ambiental	39
Subdirección de Fortalecimiento de Capacidades en Fiscalización Ambiental	9
Coordinación del Sistema de Información Geográfica	7
Subdirección de Políticas y Mejora Regulatoria	14
Dirección de Políticas y Estrategias en Fiscalización Ambiental	2
Coordinación de Sistematización, Estadísticas y Optimización de Procesos	7
Dirección de Supervisión Ambiental en Energía y Minas	105
Coordinación de Supervisión Ambiental en Minería	41
Coordinación de Supervisión Ambiental en Electricidad	11
Dirección de Supervisión Ambiental en Energía y Minas	14
Coordinación de Supervisión Ambiental en Hidrocarburos	39
Órgano de Control Institucional	4
Órgano de Control Institucional	4
Oficina de Administración	116
Unidad de Abastecimiento	54
Unidad de Finanzas	30
Unidad de Gestión de Recursos Humanos	26
Oficina de Administración	6
Dirección de Supervisión Ambiental en Actividades Productivas	70
Dirección de Supervisión Ambiental en Actividades Productivas	11
Coordinación de Supervisión Ambiental en Industria	26
Coordinación de Supervisión Ambiental en Pesca	23
Coordinación de Supervisión Ambiental en Agricultura	10
Oficina de Planeamiento y Presupuesto	18
Oficina de Planeamiento y Presupuesto	18
Oficina de Relaciones Institucionales y Atención a la Ciudadanía	19
Oficina de Relaciones Institucionales y Atención a la Ciudadanía	8
Coordinación de Relaciones Interinstitucionales	3
Coordinación del Servicio de Información y Atención a la Ciudadanía	6
Coordinación de Imagen Institucional	2

Gerencia General	23
Dirección de Evaluación Ambiental	70
Subdirección Técnica Científica	43
Subdirección de Sitios Impactados	15
Dirección de Evaluación Ambiental	12
Presidencia del Consejo Directivo	22
Coordinación de Gestión Socioambiental	13
Presidencia del Consejo Directivo	9
Tribunal de Fiscalización Ambiental	7
Tribunal de Fiscalización Ambiental	7
Dirección de Fiscalización y Aplicación de Incentivos	64
Subdirección de Fiscalización en Actividades Productivas	8
Dirección de Fiscalización y Aplicación de Incentivos	26
Subdirección de Sanción y Gestión de Incentivos	8
Subdirección de Fiscalización en Energía y Minas	20
Subdirección de Fiscalización en Infraestructura y Servicios	2
Procuraduría Pública	7
Procuraduría Pública	7
Dirección de Supervisión Ambiental en Infraestructura y Servicios	17
Dirección de Supervisión Ambiental en Infraestructura y Servicios	8
Coordinación de Supervisión Ambiental en Residuos Sólidos	6
Coordinación de Seguimiento y Verificación a las Consultoras Ambientales	3
Oficina de Tecnologías de la Información	37
Oficina de Tecnologías de la Información	37

Fuente: OEFA, 2020.

Nota: Recuperado de Resultados de evaluación de clima organizacional, Copyright 2020 por OEFA.

Capítulo IV

La Formulación

4.1. Determinación de Objetivos y Medios

4.1.1. Árbol de Objetivos y Medios.

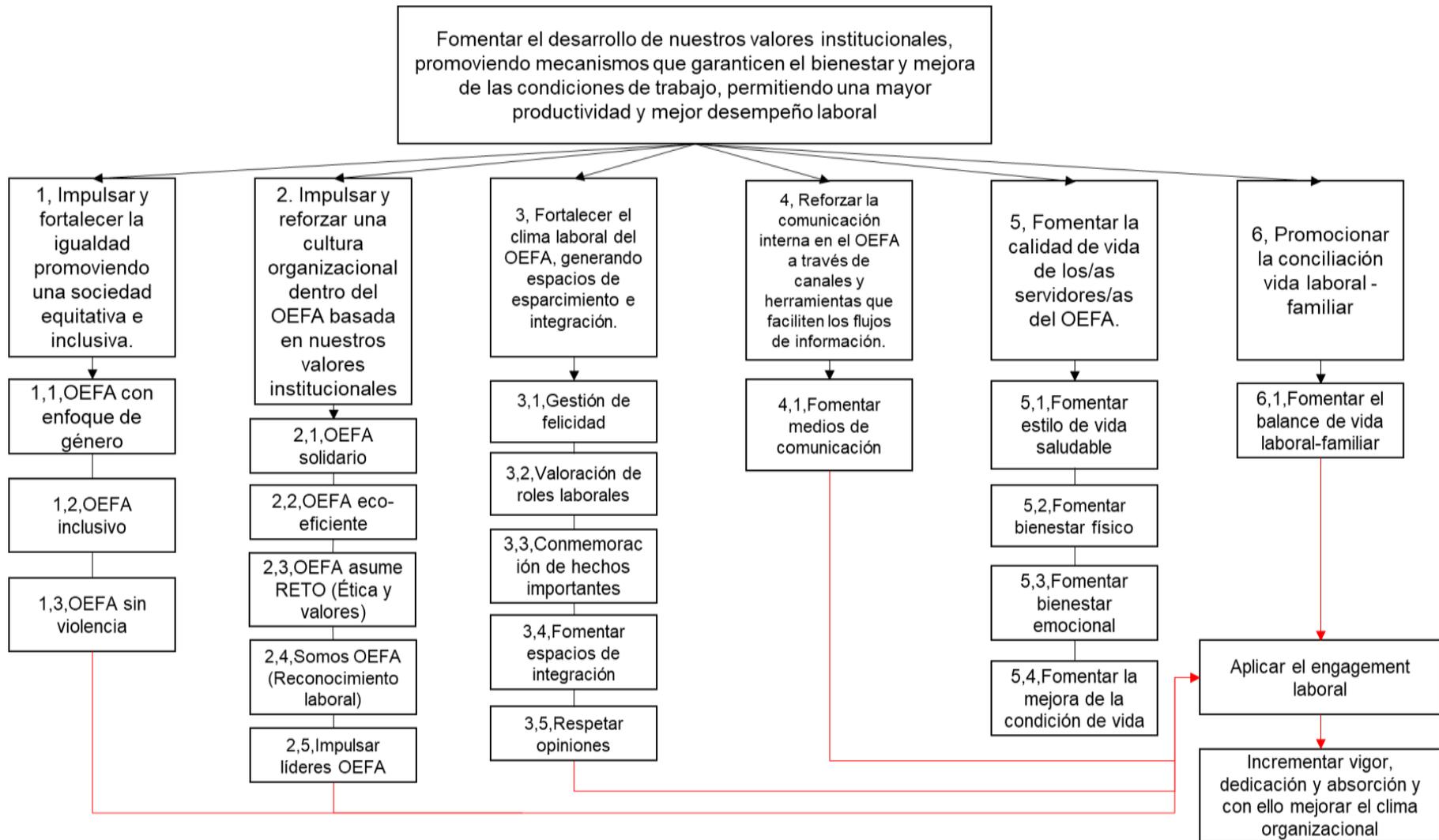


Figura 13. Árbol de objetivos y medios.

Fuente de la figura: Editorial OEFA. (2020). Plan Anual de Bienestar y Desarrollo OEFA 2020 [Gráfico].

Como principal objetivo se tiene el fomentar el desarrollo de valores institucionales, promoviendo mecanismos que garanticen el bienestar y mejora de las condiciones de trabajo, permitiendo una mayor productividad y mejor desempeño laboral. Lo cual puede obtenerse por medio de la aplicación de un modelo de engagement laboral en el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) que influirá en el clima organizacional.

A. Impulsar y fortalecer la igualdad promoviendo una sociedad equitativa e inclusiva.

Este objetivo parte como acción para disminuir las brechas de género e inclusión laboral, es por ello que las actividades programadas a cumplir este objetivo fueron presupuestadas en S/54,410.00 soles. Las actividades especificadas en este rubro se centran en talleres, campañas de concientización sobre la violencia de género, enfoque de género, discriminación, enfoque de inclusión laboral, acoso laboral, entre otras que se pueden ver en detalle en la Tabla 18

Tabla 18

Línea de acción para el objetivo estratégico 1.

Objetivo	Línea de acción	Actividad
Impulsar y fortalecer la igualdad promoviendo una sociedad equitativa e inclusiva.	OEFA enfoque de género	Campaña sobre no discriminación (por orientación sexual, discapacidad, raza, entre otras)
		Campaña y difusión de la Política de Igualdad de Género e Inclusión
		Diagnóstico de equidad de género en OEFA
		Difusión del manual de comunicación inclusiva
		Taller de Nuevas Masculinidades
	OEFA inclusive	Campaña de concientización para el respeto a la diversidad
		Diagnóstico de la inclusión laboral de personas con discapacidad en OEFA
		Diagnóstico sobre la diversidad e inclusión
		Programa sobre prevención al hostigamiento, acoso laboral a poblaciones vulnerables
		Talleres de empatía con enfoque de inclusión laboral de personas con discapacidad

Objetivo	Línea de acción	Actividad
	OEFA sin violencia	Campaña de concientización para la no violencia contra la mujer Campaña y difusión del programa "Alza tu voz"

Fuente: OEFA, 2020.

Nota: Recuperado de Plan Anual de Bienestar y Desarrollo OEFA, Copyright 2020 por OEFA.

B. Impulsar y reforzar una cultura organizacional dentro de OEFA basada en los valores institucionales

Este objetivo se centra a que en OEFA debe reforzarse la cultura organizacional y el sentido de pertenencia. Ello con el fin que los valores institucionales determinen las actitudes y creencias de los servidores y así, generen un entorno laboral adecuado, que a su vez genere el sentimiento de pertenencia; con lo cual se pueda obtener en las convocatorias a personal calificado y este decida mantenerse dentro de la organización una vez experimente el entorno. Este objetivo no cuenta con presupuesto dentro de sus lineamientos de acción y entre las actividades programadas se tiene a programas de solidaridad con la sociedad, programas de voluntariado, campañas de concientización ambiental, promoción interna de códigos y ética institucional, programas de reconocimiento al personal de OEFA, sesiones de liderazgo, entre otras más que se pueden observar a detalle en la Tabla 19.

Tabla 19

Línea de acción para el objetivo estratégico 2.

Objetivo	Línea de acción	Actividad
Impulsar y reforzar una cultura organizacional dentro de OEFA basada	OEFA solidario	Actividades del programa "Cómplices Solidarios" Implementación y Organización del Programa de Voluntarios/os de OEFA Programa "Educando con el Corazón" Programa "Guardianes del Ambiente" Programa para mascotas "Patitas Felices" Campaña de concientización sobre el uso del plástico

Objetivo	Línea de acción	Actividad
en los valores institucionales.	OEFA ecoeficiente	Campaña y promoción de uso de vehículos ecoeficientes Campañas de concientización en "temas ambientales" Campaña de promoción de los valores institucionales - RETO
	OEFA asume el RETO	Difusión del Código de Ética en la Función Pública Bienvenidos (inducción) al OEFA
	Somos OEFA	Programa de reconocimiento de servidor civil de OEFA
	En OEFA impulsamos líderes	Sesión de fortalecimiento de equipos para líderes

Fuente: OEFA, 2020.

Nota: Recuperado de Plan Anual de Bienestar y Desarrollo OEFA, Copyright 2020 por OEFA.

C. Fortalecer el clima laboral de OEFA, generando espacios de esparcimiento e integración.

Es importante que una entidad cuente con un buen clima laboral pues incide de forma directa sobre la productividad y bienestar de los trabajadores. En tal sentido, OEFA tiene como objetivo fortalecer su clima laboral, generando espacios de esparcimiento e integración. Es necesario enfatizar que es un punto importante en cuanto a clima laboral, sin embargo debido a la coyuntura a nivel mundial estos espacios de esparcimiento cambian de modalidad, es decir de un espacio físico se transforman a un espacio virtual en el cual los servidores podrán disfrutar el momento haciéndolo memorable, sumando a la grata experiencia laboral del servidor sin hacer de esta una palanca determinante. Las actividades centradas a cumplir este objetivo están presupuestadas en S/. 23,800.00 y constan de reconocer cumpleaños y fechas importantes dentro de la organización; además de participar de celebraciones de nivel nacional, incentivo de reuniones virtuales, diálogos de saber, encuesta de clima organizacional y entre otros que se pueden ver a detalle en la Tabla 20.

Tabla 20*Línea de acción para el objetivo estratégico 3.*

Objetivo	Línea de acción	Actividad
Fortalecer el clima laboral de OEFA, generando espacios de esparcimiento e integración.	En OEFA se gestiona felicidad	Reconocimiento por cumpleaños
		Reuniones virtuales para la construcción de la felicidad con delegados/as del clima laboral
		Día de la Amistad
		Celebración del Día de la Sonrisa
	En OEFA se valora el rol desempeñado	Conmemoración del Día Internacional de la Mujer
		Reconocimiento al rol del Asistente Administrativo
		Reconocimiento al rol de la madre trabajadora
		Día del Hombre
	En OEFA se conmemoran las fechas importantes	Reconocimiento al Servidor Público
		Reconocimiento al rol del padre trabajador
		Reconocimiento a las profesiones
		Conmemoración de la creación de OEFA
Se generan espacios de integración	Celebrando la independencia	
	Día de los Pueblos Originarios y del Diálogo Intercultural	
	Alianzas corporativas con diversas organizaciones de entretenimiento, alimentación, salud y/o educación.	
En OEFA la opinión es importante	Reconocer el talento artístico de OEFA.	
	Concurso virtual por navidad de material reciclado	
	Diálogos del saber	
		Feria de beneficios
		Encuesta del impacto en el Clima Organizacional durante el COVID-19

Fuente: OEFA, 2020.

Nota: Recuperado de Plan Anual de Bienestar y Desarrollo OEFA, Copyright 2020 por OEFA.

- D. Reforzar la comunicación interna en OEFA a través de canales y herramientas que faciliten los flujos de información.
- Los canales de comunicación son importantes para saber en tiempo real lo que ocurre dentro de la organización, y ante fallas o problemas, se tomen acciones inmediatas, y no dejar que se conviertan en complicaciones para la organización. Por ello, la comunicación es clave dentro de la gestión de todo organismo para que se cumplan con los fines establecidos. Razón por la

cual, OEFA plantea el objetivo de reforzar la comunicación interna a través de canales y herramientas que faciliten los flujos de información. Las acciones de este objetivo no cuentan con presupuesto y consisten en fortalecer los medios de comunicación electrónicos y digitales dentro de OEFA.

Tabla 21

Línea de acción para el objetivo estratégico 4.

Objetivo	Línea de acción	Actividad
Reforzar la comunicación interna en OEFA a través de canales y herramientas que faciliten los flujos de información.	En OEFA se fortalecen los medios de comunicación	OEFA en línea Revista Digital OEFA Comunicación interactiva QR Conociéndonos OEFA

Fuente: OEFA, 2020.

Nota: Recuperado de Plan Anual de Bienestar y Desarrollo OEFA 2020, Copyright 2020 por OEFA.

- E. Fomentar la calidad de vida de los/as servidores/as de OEFA. Este objetivo se centra a que en OEFA debe fomentar y promover el bienestar físico y psicológico, junto a la generación de entornos seguros y salubres para así, otorgar bienestar a los servidores públicos y sus respectivas familias. Para el cumplimiento de este objetivo en OEFA las actividades presupuestan S/ 30,000.00 y se postulan las siguientes actividades, promoción de la salud, promoción de la nutrición, seguros de vida, programas de salud y bienestar emocional, entre otros que pueden visualizarse a detalle en la Tabla 22.

Tabla 22

Línea de acción para el objetivo estratégico 5.

Objetivo	Línea de acción	Actividad
Fomentar la calidad de vida	Fomentamos estilos de vida saludable	Tips de estilos de vida saludable Consultorio nutricional Ferias virtuales de la salud Campaña oncológica virtual

Objetivo	Línea de acción	Actividad
de los/as servidores/as de OEFA	En OEFA, se potencia el bienestar físico desde tu hogar En OEFA, se busca el bienestar emocional En OEFA, importa mejorar la condición de vida	Consejería preventiva en salud
		Programa de estilos de vida saludable
		Programa integral de bienestar emocional: OEFA te acompaña (24/7)
		Feria inmobiliaria virtual
		Feria virtual de seguros oncológicos y de vida

Fuente: OEFA, 2020.

Nota: Recuperado de Plan Anual de Bienestar y Desarrollo OEFA 2020, Copyright 2020 por OEFA.

F. Promocionar la conciliación vida laboral - familia

Este objetivo se centra a que en OEFA se incentivan los valores y las actividades familiares para el bienestar de los servidores públicos. Para el cumplimiento de este objetivo en OEFA las actividades presupuestan en S/ 56,200.00 soles y están relacionadas con la maternidad, paternidad, nacimientos, integración por medio de actividades familiares, entre otras que se pueden observar a detalle en la Tabla 23.

Tabla 23

Línea de acción para el objetivo estratégico 6.

Objetivo	Línea de acción	Actividad
Promocionar la conciliación vida laboral - familiar.	En OEFA, se articula el balance familiar y laboral	Celebrar el nuevo nacimiento
		Vacaciones útiles
		Te acompaña en tu dolor
		Educando con valores en familia
		Club de la salud 60+
		Concurso anual de dibujo y pintura para los/as hijos de los servidores
		Actividad Sectorial
		Mantenimiento y mejoras en el Lactario
		Charla de maternidad/paternidad

Fuente: OEFA, 2020.

Nota: Recuperado de Plan Anual de Bienestar y Desarrollo OEFA 2020 por OEFA.

4.1.2. Sustento de Evidencias.

Actualmente, debido a que no existe un plan de engagement laboral en OEFA los servidores públicos solo tienen percepción para cumplir sus actividades laborales, lo cual genera un ambiente de competitividad interna afectando el clima organizacional. Asimismo, la falta de engagement laboral puede perjudicar los beneficios (como mayor productividad y ahorro de costos) asociados con la implementación del trabajo remoto, puesto que el servidor debe ser responsable con el cuidado de los instrumentos que la organización le provea, debe asegurar que la información sea confidencial, debe cumplir con las jornadas laborales y debe brindar información y facilidades para ser supervisado de forma adecuada. Lo cual sin el plan de engagement no cumplirá o tendrá dificultades para hacerlo (Manual de trabajo remoto 2020, 2020).

De igual manera, y revisando el plan de Bienestar, se pudo determinar que las acciones para mejorar los objetivos, aunque estén bien encaminadas, no suelen responder a un indicador de clima organizacional. Es decir, aunque se desea mejorar el clima organizacional y para ello se proponen acciones y algunas incluso están presupuestadas, no se encuentran ligadas a los ítems de estudio de clima organizacional. Lo cual genera que las acciones no puedan ser comparadas con un ítem o indicador del clima organizacional.

4.2. Análisis de Alternativas

Las alternativas que ofrece la organización se centrarán en la ejecución de un plan de Engagement, los cuales permitirán la mejora del clima organizacional y que ello posteriormente permitirá el logro de los objetivos planteados dentro del Plan Anual de Bienestar y Desarrollo 2020 de OEFA, que se verá reflejado en el mejor manejo de la gestión institucional lo cual responde a la necesidad del objetivo estratégico número tres del Plan Estratégico Institucional y

finalmente incidir en el desempeño y productividad laboral del servidor público perteneciente a OEFA.

Tabla 24

Alternativas por objetivos.

Objetivos	Alternativas
Impulsar y fortalecer la igualdad promoviendo una sociedad equitativa e inclusiva.	Brindar los medios y recursos para reconocer la igualdad e inclusión laboral
Impulsar y reforzar una cultura organizacional dentro de OEFA basada en los valores institucionales	Enfocar en los esfuerzos que resalten los aspectos de cultura relevantes para los servidores por medio de talleres de compañerismo, talleres lúdicos, premiación, campañas de comunicación, carteles, etc.
Fortalecer el clima laboral de OEFA, generando espacios de esparcimiento e integración	Implementar entrevistas personales que permitan determinar los recursos laborales relacionados a la contribución de los aspectos de absorción, vigor y dedicación.
Reforzar la comunicación interna en OEFA a través de canales y herramientas que faciliten los flujos de información.	Brindar los recursos para mantener una comunicación activa sobre las iniciativas, metas y objetivos de la entidad anual y para el largo plazo.
Fomentar la calidad de vida de los/as servidores/as de OEFA	Promocionar la salud física, psicológica y brindar los recursos necesarios para que el empleado realice un trabajo óptimo sin perjuicios a su salud
Promocionar la conciliación vida laboral – familiar	Implementar actividades de integración familiar y concientización del rol familiar y su importancia en la vida de una persona

Fuente: OEFA, 2020.

Nota: Recuperado de Plan Anual de Bienestar y Desarrollo OEFA 2020, Copyright 2020 por OEFA.

4.3. Productos

El producto obtenido será un plan de engagement laboral que tendrá como objetivo mejorar el clima organizacional de OEFA. Para ello, se hará uso del modelo de Engagement de Demand Job Resources el cual es desarrollado por Schaufeli y Bakker, y se sustenta en las dimensiones de vigor, dedicación y absorción (Occupational Health Psychology Unit Utrecht University, 2009). Asimismo, se realizará un plan de aplicación de engagement laboral el cual se fundamenta en los factores del engagement laboral que son los recursos laborales, recursos individuales y demanda laboral para luego ser evaluados dentro del marco de clima organizacional en torno a las cinco dimensiones del modelo Great Place To Work y las 4 otras dimensiones de adaptación hacia

OEFA. Cabe mencionar que el plan de engagement se enfoca a los objetivos de, i) Impulsar y reforzar una cultura organizacional dentro de OEFA basada en valores institucionales, ii) Fortalecer el clima laboral de OEFA, generando espacios de esparcimiento e integración y iii) Reforzar la comunicación interna en OEFA a través de canales y herramientas que faciliten los flujos de información. Para revisar un esbozo del producto a entregar, véase la Figura 14.

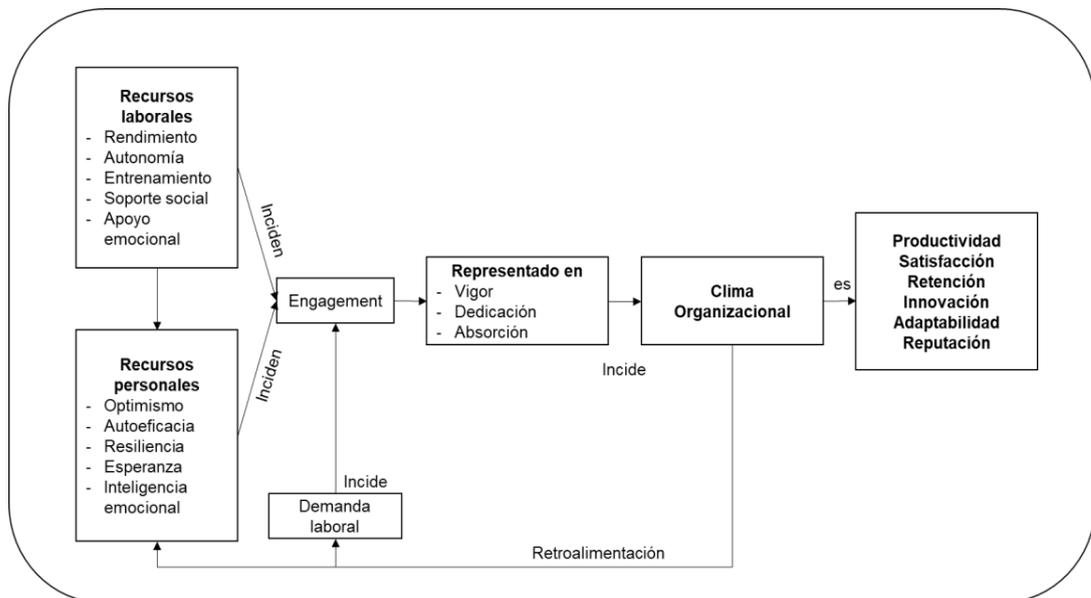


Figura 14. Esbozo del plan de engagement.

Fuente: Schaufeli, Bakker, y Salanova. (2006). the measurement of work engagement with a short questionnaire [Gráfico]. Bernal, Pedraza, y Sánchez. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico [Gráfico].

4.4. Actividades

El modelo de medición de clima organizacional que tiene actualmente OEFA es uno adaptado del modelo Great Place To Work, ya que se basa en las cinco dimensiones básicas que el modelo establece y es adaptado con otros cuatro indicadores relacionados al contexto COVID-19, calidad de vida, Gestalt y compromiso afectivo. El uso de este modelo se realiza debido a que se busca mejorar los resultados previos obtenidos y aplicar otro modelo generaría alteraciones en los datos que se buscan corregir, dificultando la comparación anual que se busca realizar.

Sin embargo, para justificar la aplicación del engagement laboral al clima organizacional, se tendrá en consideración el modelo PMCO, el cual se basa en medir el comportamiento organizacional como un resultado de interrelaciones organizacionales, individuales y grupales. Componentes que tienen relación con los factores determinantes del engagement que son los recursos individuales, laborales y demanda laboral. El modelo PMCO se basa en cinco fases.

- Fase 1: Diagnóstico de la realidad problemática de la entidad e identificación de sus causas.
- Fase 2: Proceso en que se lleva a cabo la sensibilización de los servidores a través de la difusión de los resultados examinados; haciendo énfasis en las debilidades a nivel individual y grupal.
- Fase 3: Es la fase de actuación por parte de la institución, para elaborar un plan de mejora e intervención, que tome en cuenta las actitudes positivas a nivel individual y grupal, así como de su propio autoconocimiento. Dentro del cual se aborden temas de trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, manejo de conflictos, relaciones interpersonales, toma de decisiones, valores institucionales, visión, misión, cumplimiento de metas, etc.
- Fase 4: Proceso en el cual se ejecuta el plan de intervención y mejora, por medio de talleres, conversatorios, jornadas laborales, jornadas de capacitación, programas, etc.
- Fase 5: Fase en la que se da la evaluación de los éxitos obtenidos por medio de la ejecución del plan, tomando en cuenta los beneficios individuales, grupales y organizacionales alcanzados, por departamentos, áreas, sedes, etc. (Cárdenas, Arciniegas, & Barrera, 2009).

Se podrá impulsar el clima organizacional de OEFA una vez identificado la problemática que lo aqueja y el nivel en el cual se encuentra, considerando que esta puede mejorar por los factores individuales, laborales y demanda laboral. Para realizar la medición del engagement se aplicarán las tres

dimensiones de la Escala de Utrecht de Engagement (Occupational Health Psychology Unit Utrecht University, 2009).

A. Vigor.

1. En el trabajo se siente lleno(a) de energía.
2. En el trabajo es vigoroso(a) y fuerte.
3. Por las mañanas tiene ganas de ir a trabajar.
4. Considera que puede trabajar por largos períodos de tiempo.
5. Considera que es persistente en el trabajo.
6. En el trabajo continúa trabajando, incluso cuando las cosas no van bien.

B. Dedicación.

1. Considera que su trabajo está lleno de propósito y significado.
2. Considera estar entusiasmado(a) con su trabajo.
3. Considera sentir inspiración por su trabajo.
4. Considera estar orgulloso de su trabajo.
5. Considera que su trabajo es un reto.

C. Absorción.

1. Considera que el tiempo vuela cuando trabaja.
2. Cuando trabaja ignora/olvida de lo que acontece a su alrededor.
3. Considera estar feliz cuando está absorto a su trabajo.
4. Considera estar inmerso en su trabajo.
5. Considera que se “deja llevar” por su trabajo.
6. Considera que le es difícil “desligarse/desconectarse” de su trabajo.

Finalmente, para realizar la aplicación del plan de engagement se hará uso los pasos que se establecen en la Tabla 25.

Tabla 25

Plan de acción para implementación del engagement.

Estrategia	Actividad	Meta	Indicador	Recursos	Tiempo
Conociendo el engagement	Realizar una presentación de la situación actual del engagement en OEFA (concepto, importancia, antecedentes, consecuencias, etc.)	100%	(N° de asistentes a la presentación engagement en OEFA/ N° esperado de asistentes a la presentación engagement en OEFA) x 100	Reuniones	1 - 2 horas
Evaluando el engagement	Realizar evaluaciones semestrales para examinar y medir el engagement de los trabajadores	100%	(Índice de engagement obtenido/ Índice de engagement esperado) x 100		30 días
Reconocimiento de recursos laborales	Implementar entrevistas personales que permitan determinar los recursos laborales relacionados a la contribución de los aspectos de absorción, vigor y dedicación.	100%	(N° de entrevistas realizadas/ N° de entrevistas programadas) x 100		1 hora por entrevistas por un periodo de 3 meses
Potenciar factores de la cultura organizacional	Enfocar en los esfuerzos que resalten los aspectos de cultura relevantes para los servidores por medio de talleres.	Incrementar la visibilidad de los componentes un 50%	Nivel de identificación de los componentes (vigor, dedicación y absorción)		Constante
Determinar la cultura organizacional interna	Realizar evaluaciones que validen que la cultura organizacional interna sea coherente con los componentes básicos de ésta.	Cultura organizacional de OEFA sea coherente con componentes básicos que la conforman	Nivel de cultura organizacional basado en sus componentes		Trimestral
	Concientizar a los servidores sobre las iniciativas, metas y objetivos de la entidad en el corto y largo plazo.	100%	(N° de servidores concientizados/ N° programado de servidores concientizados) x 100	Reuniones, de conferencias, etc.	1 - 2 horas

Estrategia	Actividad	Meta	Indicador	Recursos	Tiempo
	Reuniones trimestrales para revisar el cumplimiento y progreso de los objetivos y metas.	100%	(N° de reuniones realizadas/ N° de reuniones programadas) x 100	Servidores	1 - 2 horas
Normalizar reconocimientos públicos	Desarrollar una cultura de agradecimiento mediante el alcance de logros en base a tres fases: a) reconocer y agradecer públicamente, b) mencionar el logro reconocido, c) explicar la razón de los logros e identificar como se alinea con los objetivos de la institución.	Alcanzar que la cultura de agradecimiento aumente en un 50%	(N° de reconocimientos realizados/ N° de reconocimientos programados) x 100	Trabajadores, correos	Semanal
Fomentar competitividad	Potenciar la competencia sana en OEFA concediendo distinciones a los servidores con un excelente desempeño	100% servidores distinguidos	(N° de servidores distinguidos/ N° esperado de servidores distinguidos) x 100	Correos, trabajadores	Continuo
Evaluación de desempeño	Mejorar los indicadores de evaluación del desempeño, los cuales deben estar orientados al logro de metas personales, metas por áreas y metas institucionales.	Cumplir con los objetivos trazados por las áreas a un 100%.	(N° de objetivos logrados/N° de objetivos trazados) x 100	Trabajadores	Semestral

Fuente: Elaboración propia

Capítulo V

La Propuesta de Implementación

5.1. Descripción de la Propuesta de Implementación

La propuesta de implementación aborda la problemática de la ausencia de un plan de engagement laboral. En el contexto de la modernización pública es necesario que OEFA logre sus objetivos institucionales por procesos, por metas, de una manera eficiente, logrando la satisfacción de los usuarios finales y, sobre todo, cumpliendo con sus tres funciones principales: función evaluadora, función supervisora, función de fiscalización y sanción (OEFA, 2020).

Para lograr el desarrollo de la propuesta, se han planteado los siguientes objetivos:

a) Objetivo General:

Fomentar en OEFA un buen clima organizacional a través del fortalecimiento del engagement de los servidores hacia la institución.

b) Objetivos específicos:

- Elaborar un plan de engagement laboral
- Fortalecer el clima organizacional de OEFA basado en el modelo Great Place to Work.

En la investigación se encontró que OEFA tiene una inadecuada política de desarrollo de valores institucionales, que no garantizan el bienestar en el trabajo, ni su mejora, razón por la cual los servidores no se sienten comprometidos con la misma, jugando en contra de su desempeño laboral, restándole productividad y eficiencia en sus labores, finalmente causando que OEFA no cumpla correctamente con sus 3 funciones principales, este flujo se puede visualizar en la Figura 15.

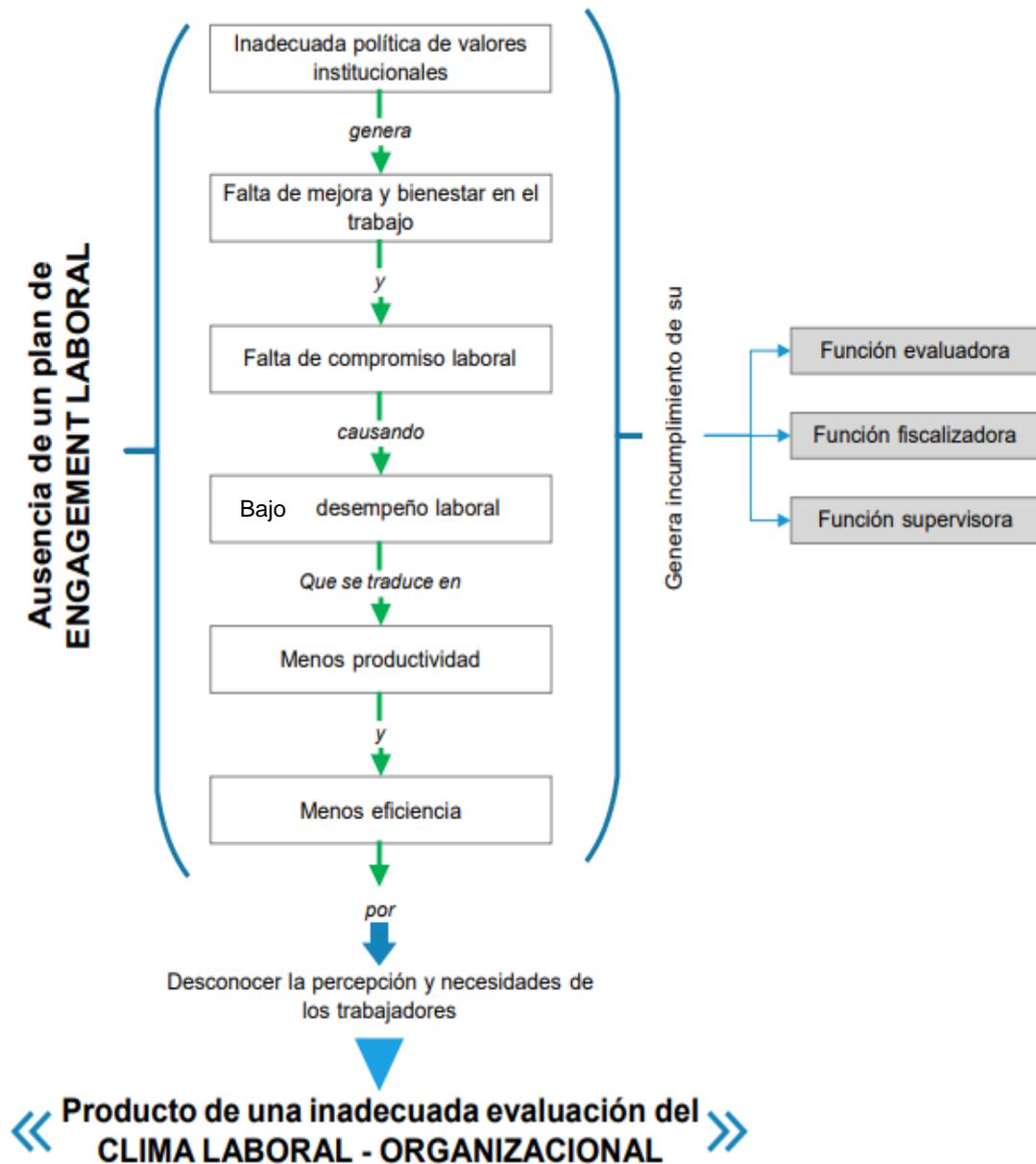


Figura 15. Flujo de problemas producto de la ausencia de un plan de engagement laboral e inadecuada evaluación del clima laboral – organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el Plan Estratégico Institucional de OEFA (2018) el compromiso principal de la institución es cuidar el medio ambiente, el cual es el fin último del trabajo institucional. En tal sentido, son 4 los valores de la institución:

- Responsabilidad
- Excelencia

- Transparencia
- Orientación a las personas

Cada uno de estos valores se detalla a continuación:

- Responsabilidad: Los trabajadores de la institución plantean ideas innovadoras para que su trabajo sea más eficiente en todas las actividades que se desarrollen.

- Excelencia: Todos los servidores de OEFA logran cumplir con los objetivos, así como superar las metas, haciendo uso eficiente de los recursos; practicando la mejora continua, por medio del aprendizaje de errores y retroalimentación.

- Transparencia: Los trabajadores de OEFA tienen comportamientos basados en la ética, transparencia e integridad; se tiene buena comunicación, caracterizada por ser honesta y clara; además, resuelven los conflictos con respeto.

- Orientación a las personas: Se refiere a que la institución se debe a sus servidores.

Asimismo, se ha afirmado que la práctica de valores, garantiza un determinado bienestar. De acuerdo con Fernández et al. (2013) una persona al asumir algún tipo de cargo público, ya sea como servidor o como director, debe contar con una fuerte formación en valores; ello garantizaría a que la gestión pública cuente con un funcionamiento eficiente y eficaz.

Asimismo, los mismos autores señalan que la práctica de valores morales y éticos, especialmente en las organizaciones del sector público, sirven de columna vertebral para brindar confianza a los usuarios; además, funcionan como un mecanismo de control para combatir los antivalores y actos opuestos a la moral.

La cultura imperante de una organización influye en el comportamiento ético de sus miembros. Cada organización tiene su propia cultura, sus propias creencias, su propio comportamiento que al consolidarse forma la identidad

de la organización. De ello, la organización se vale para establecer prioridades, y comúnmente estas prioridades están relacionadas con el fin último de una organización.

Por otro lado, según Keyes (1998), el bienestar es la valoración que se hace al funcionamiento y las circunstancias dentro de un determinado entorno; además, el bienestar se centra en cómo un individuo se siente dentro del medio en que vive, en que estudian, en que trabaja, etc. En este contexto, para Della y Depaula (2017), un buen ambiente laboral, está determinado por las reglas de convivencia, que tiene como principios la práctica de valores personales; es decir, si sus miembros respetan las reglas, son responsables con sus deberes, etc., estarían asegurando un adecuado ambiente y por tanto un bienestar laboral. Sumado a ello, es necesario contar con valores institucionales, que sirven como guía para las tareas, actividades y labores que requiere la institución a fin de lograr sus objetivos propuestos.

En suma, la práctica de valores a nivel personal, grupal e institucional garantizan que las reglas de convivencia y reglas de trabajo sean respetadas guiados por la ética y moral; ello; en primer lugar, garantizaría que los trabajadores realicen sus funciones adecuadamente; en segundo lugar, que el ambiente de trabajo cuente con un buen clima organizacional; en tercer lugar, que exista bienestar laboral.

Teniendo en cuenta el flujo de deficiencias que causan que OEFA no cumpla adecuadamente con sus 3 funciones principales, se propuso el plan de engagement laboral y el fortalecimiento del clima organizacional por medio del modelo Great Place to Work.

Los dos productos principales a desarrollar tienen el objetivo de atacar los 6 problemas identificados en el árbol de problemas de la Figura 12; es decir deben de tener relación con dichos problemas. Esta relación se muestra en la Figura 16.

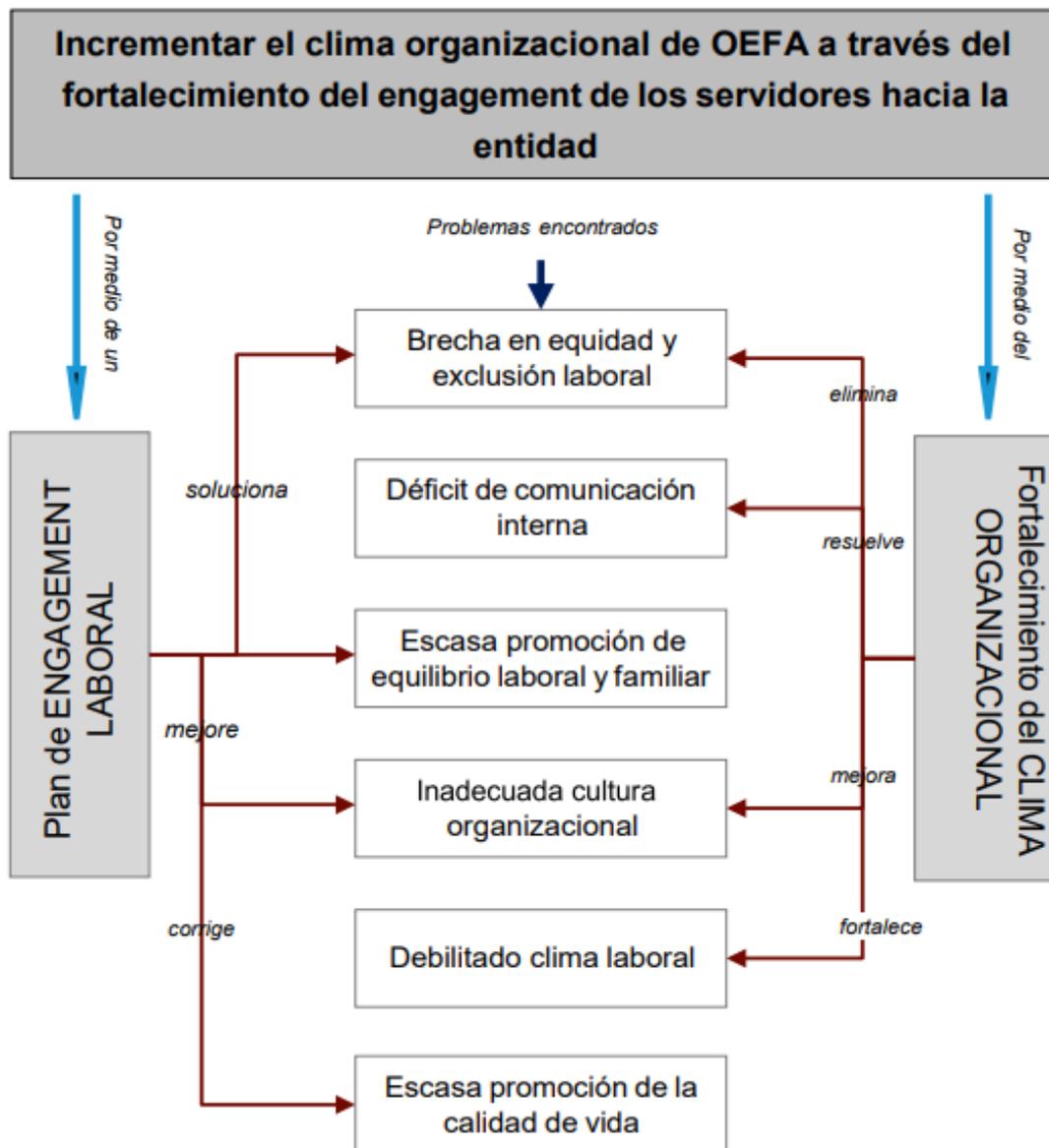


Figura 16. Interrelación entre objetivo, productos y problemas.

Fuente: Elaboración propia.

La figura presentada muestra como el objetivo principal de la propuesta que es: Incrementar el clima organizacional de OEFA a través del fortalecimiento del compromiso de los servidores hacia la institución, por medio de sus dos productos: el plan de engagement laboral y el fortalecimiento del clima laboral, ambos mejoran, solucionan, eliminan y corrigen los problemas presentes en OEFA. Asimismo, estos productos, contarán con intervenciones, actividades que permitan implementarlos en pro del buen desarrollo y desempeño de la entidad en estudio. A continuación, se detallan ambos productos.

5.1.1. Plan de Engagement Laboral.

- Definición: Es un documento en el cual se establecen todas las actividades que se planea implementar en OEFA para comprometer a los servidores con la entidad.
- Objetivo: Elevar el nivel de compromiso laboral de los servidores hacia la institución.

El plan cuenta con una serie de intervenciones y actividades, las cuales tienen la finalidad de realizar y contribuir con el plan de engagement laboral, el cual a su vez ataca directamente a 4 de los 6 problemas presentes en OEFA; en la Figura 17 se muestra esta interrelación.

Dicha figura muestra que el plan de engagement laboral está basado en el modelo de demandas y recursos laborales. Este modelo indica que OEFA, demanda labores a sus trabajadores, lo cual genera costos a los trabajadores, estos costos están relacionados con aspectos físicos y psicológicos, que mal encaminados, podrían generar el famoso Síndrome de Burnout.

OEFA para contrarrestar estos efectos negativos debe brindar todos los recursos necesarios para que sus servidores se sientan a gusto y comprometidos con el trabajo, lo cual se logrará con 4 intervenciones principales: autonomía, retroalimentación, desarrollo y apoyo social. Como se observa en la figura el apoyo social repercute en la brecha de equidad y exclusión, como la escasa promoción de equilibrio laboral y familiar. Asimismo, la intervención de desarrollo ataca directamente a la inadecuada cultura organizacional y los problemas de calidad de vida. Por su parte, autonomía juega un rol importante sobre el desequilibrio entre trabajo y familia, y calidad de vida. Finalmente, el feedback ayuda con la mejora de la cultura organizacional y brecha de exclusión y equidad.

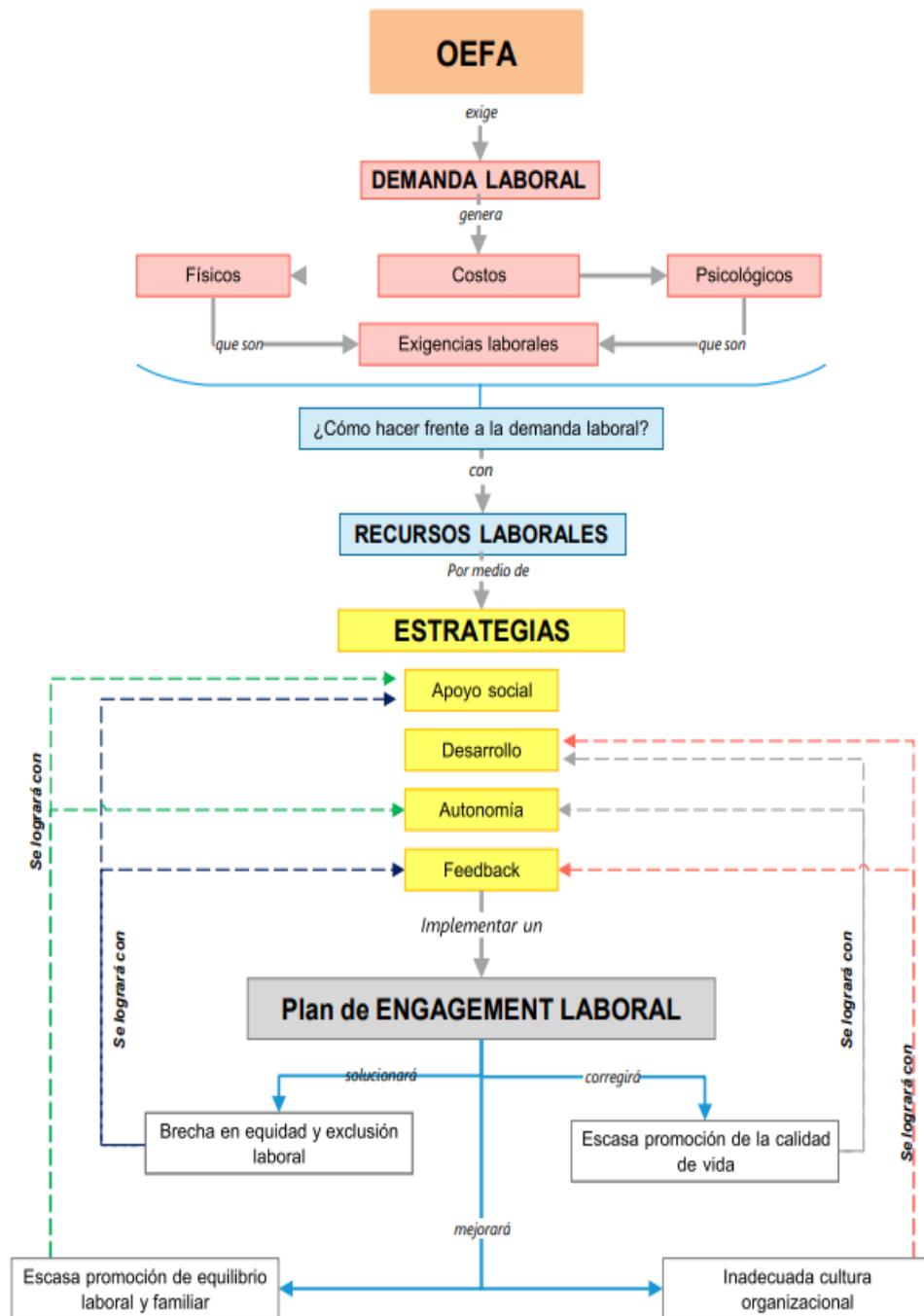


Figura 17. Relación entre las intervenciones del engagement laboral y los problemas presentes en OEFA.

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 18 se detallan los predictores de los Recursos Laborales, si estos llegaran a estar bien encaminados, así como también los predictores de las Demandas Laborales en caso resulten un obstáculo para la amplificación del impacto de los recursos laborales en el engagement. Sin embargo aunados y tratados de la manera correcta por la entidad, OEFA, los servidores lograrán un mejor rendimiento/desempeño/productividad en entornos exigentes y con recursos, lo cual facilitará el engagement. Es decir:

RECURSOS LABORALES
+ = ENGAGEMENT
DEMANDAS LABORALES

De acuerdo al estudio Workmonitor de Randstad, del segundo trimestre de 2018, para que un equipo de trabajo alcance excelentes niveles de engagement es necesario manejar espacios de trabajo que provea incentivos y oportunidades (recursos laborales), sintiéndose así los servidores, retados pero al mismo tiempo íntegramente parte de un todo. Los servidores son los emisarios de la entidad y son los clientes internos de ésta. Es fundamental que el servidor conozca en que parte del proceso se encuentra para conseguir sus metas y como la entidad apoya a esto, la comunicación interna es clave en ello. Asimismo para poder alcanzar niveles óptimos de engagement es importante impulsar las tecnologías de la información ya que, como hemos podido apreciar en esta coyuntura de pandemia, son ellas quienes dieron lugar a la revolución de espacios laborales, dando pie a nuevas maneras de trabajar, gestión y organización y comunicación.

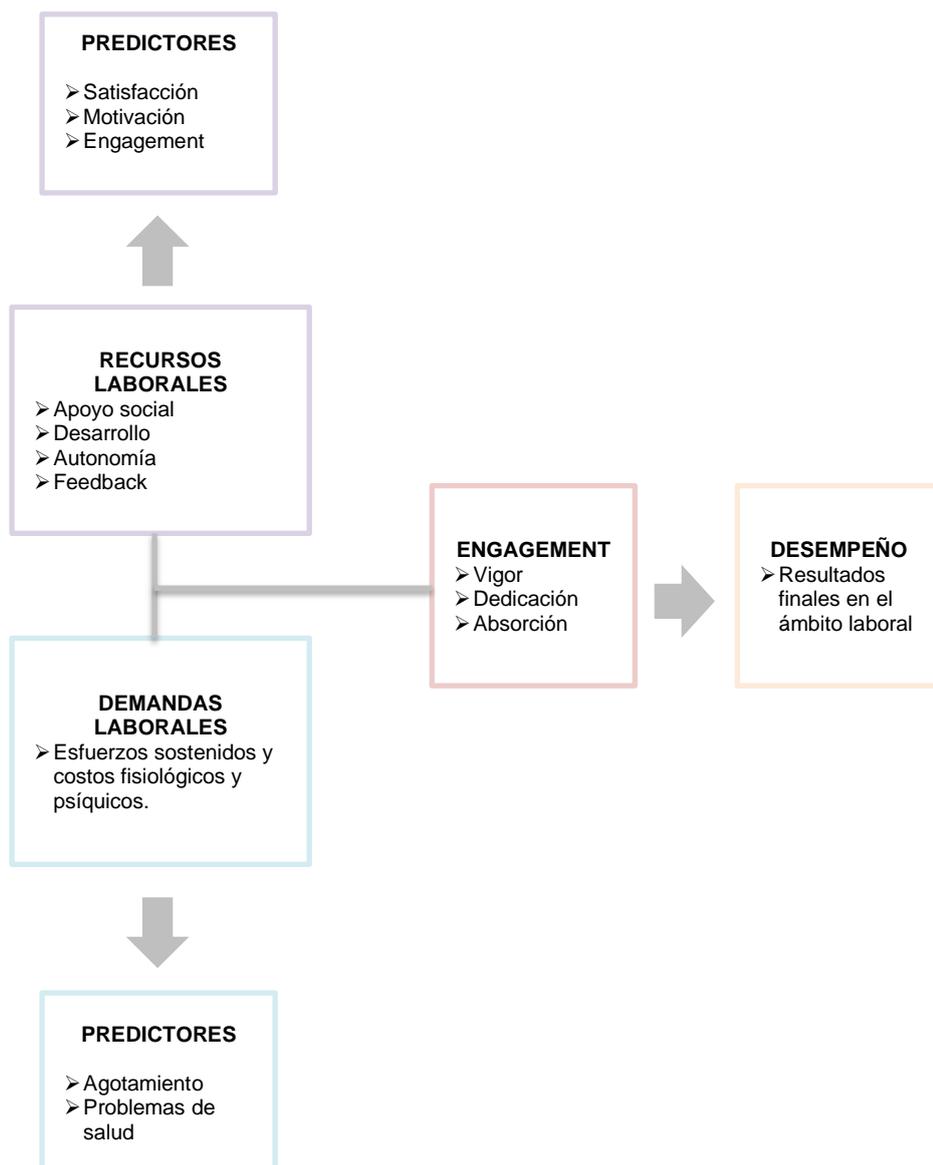


Figura 18. Modelo de Demandas y Recursos Laborales

Fuente: Elaboración propia.

Para que las intervenciones logren cumplir con sus metas (atacar a los problemas señalados), se han elaborado una serie de actividades, en total son 14, los cuales se encuentran detallados en la **Tabla 26** y

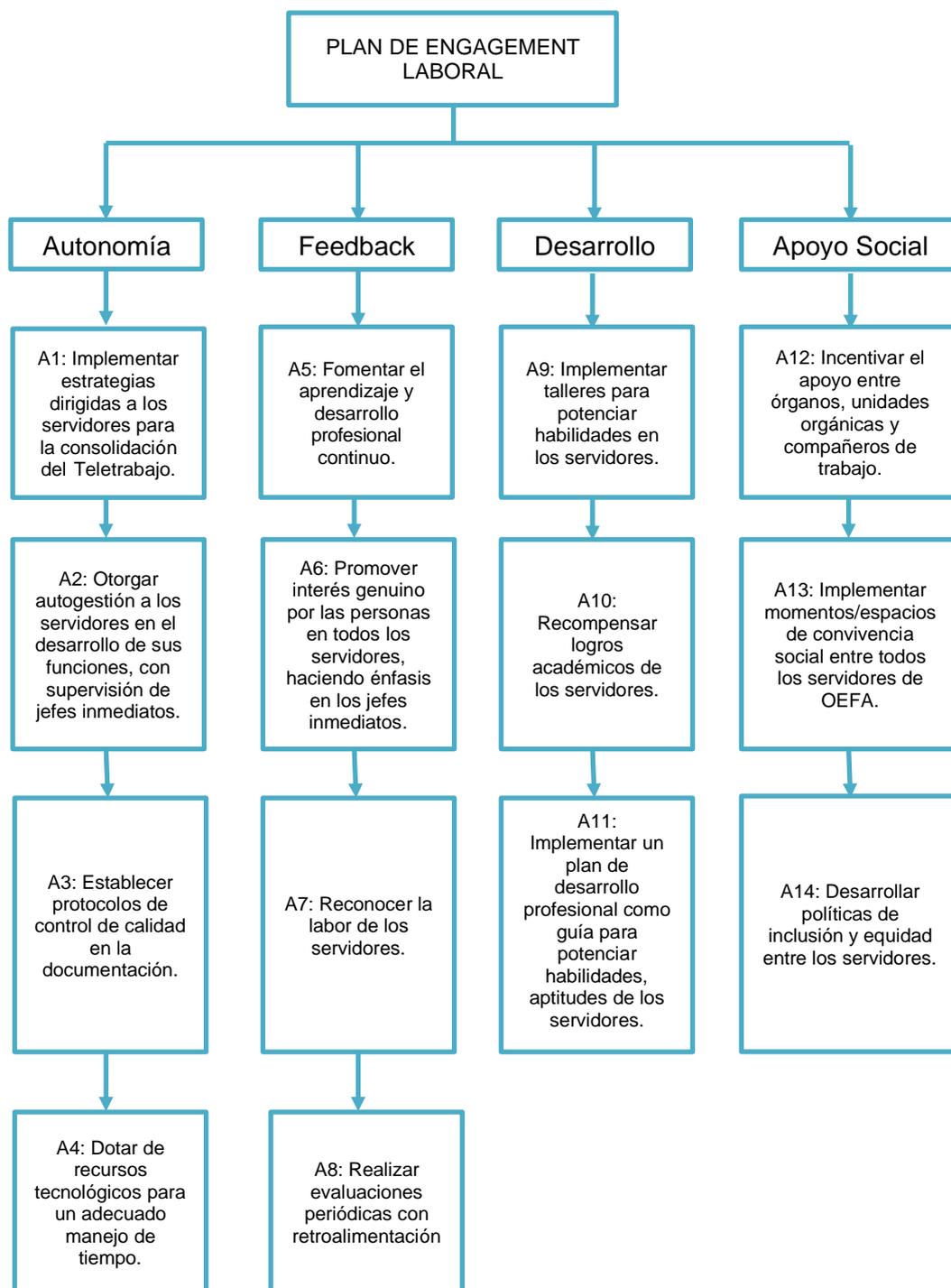


Figura 19. Actividades de las intervenciones del plan de engagement laboral.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 26*Intervenciones y actividades del plan de engagement laboral*

Descripción	Intervenciones
	Elaborar un Plan de Engagement Laboral
Intervención 1	Autonomía: Fortalecer la autonomía en OEFA
Actividad 1	Implementar estrategias dirigidas a los servidores para la consolidación del Teletrabajo.
Actividad 2	Otorgar autogestión a los servidores en el desarrollo de sus funciones, con supervisión de jefes inmediatos.
Actividad 3	Establecer protocolos de control de calidad en la documentación.
Actividad 4	Dotar de recursos tecnológicos para un adecuado manejo de tiempo.
Intervención 2	Feedback: Desarrollar una cultura de retroalimentación en OEFA
Actividad 5	Fomentar el aprendizaje y desarrollo profesional continuo.
Actividad 6	Promover interés genuino por las personas en todos los servidores, haciendo énfasis en los jefes inmediatos.
Actividad 7	Reconocer la labor de los servidores.
Actividad 8	Realizar evaluaciones periódicas con retroalimentación
Intervención 3	Desarrollo: Fomentar el desarrollo de los servidores en OEFA
Actividad 9	Implementar talleres para potenciar habilidades en los servidores.
Actividad 10	Recompensar logros académicos de los servidores.
Actividad 11	Implementar un plan de desarrollo profesional como guía para potenciar habilidades, aptitudes de los servidores.
Intervención 4	Apoyo social: Fomentar y brindar apoyo social en OEFA
Actividad 12	Incentivar el apoyo entre órganos, unidades orgánicas y compañeros de trabajo.
Actividad 13	Implementar momentos/espacios de convivencia social entre todos los servidores de OEFA.
Actividad 14	Desarrollar políticas de inclusión y equidad entre los servidores.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la **Tabla 26** el plan de engagement laboral contiene 4 intervenciones y 14 actividades por realizar. Los productos de estas actividades se detallarán en los anexos.

5.1.2. Clima Organizacional – Great Place to Work.

A. Definición.

El producto “Clima Organizacional – Great Place to Work”, es un modelo para fortalecer la percepción de los servidores de OEFA con respecto a las características del ambiente de trabajo.

B. Objetivo.

Elevar el nivel de percepción del clima organizacional de OEFA, por medio de actividades relacionadas a las dimensiones del modelo Great Place to Work.

a. Objetivo específico 1.

Establecer un índice de confianza para evaluar el clima organizacional en OEFA.

b. Objetivo específico 2.

Mejorar el clima organizacional dentro de OEFA.

El modelo de clima organizacional cuenta con una serie de intervenciones y actividades. Estas intervenciones tienen la misión de hacer frente contra 4 de los 6 problemas identificados en OEFA. Asimismo, el modelo posee dos instrumentos que son el Trust Index y el Culture Audit, que a su vez funcionan como índices de evaluación del clima organizacional. En la **Figura 19** se muestra la relación entre los problemas, y las intervenciones del clima organizacional.

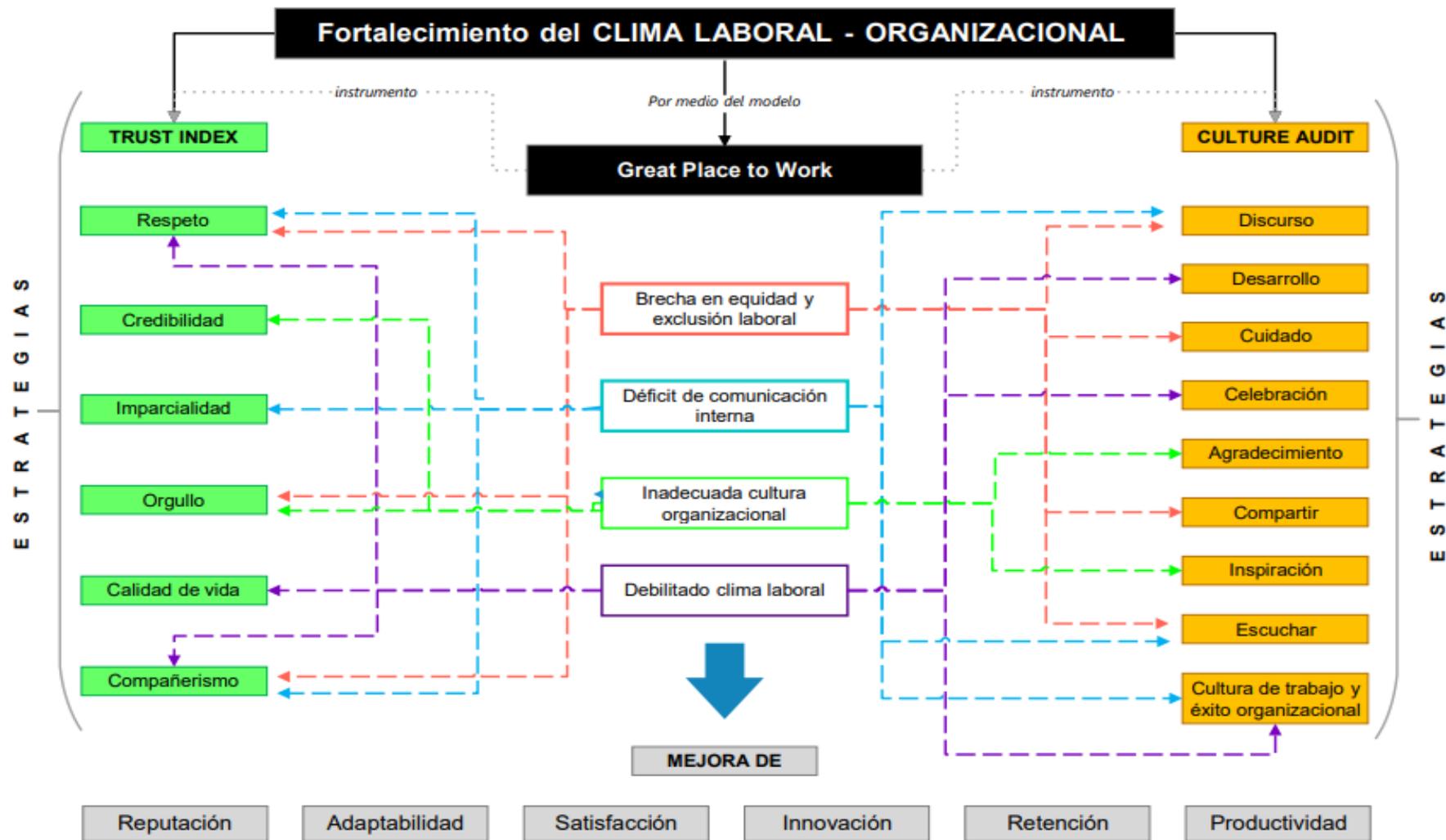


Figura 20. Relación entre las actividades del modelo Great Place to Work y los problemas presentes en OEFA.

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se visualiza en la **Figura 20** en el Trust Index se ha identificado 6 intervenciones que a su vez hacen el rol de estrategias. En cuanto al Culture Audit, este posee 09 intervenciones, que en suma abordarán los 4 problemas ya analizados.

Además, para que las intervenciones logren cumplir con sus metas, se han elaborado una serie de actividades. Para la herramienta Trust Index se cuenta con 22 actividades y para Culture Audit un total de 25 actividades (sin contar las A17, A47, A48 Y A49), estas actividades se detallan en la **Tabla 27** y **Tabla 28**.

Tabla 27

Actividades para Trust Index

Descripción	Intervenciones
Modelo Great Place to Work: Trust Index	
Intervención 5	Respeto
A15	Fomentar el respeto mutuo entre compañeros.
A16	Reconocer el esfuerzo de los trabajadores.
A17	Hacer partícipe a todos de las decisiones y actividades de OEFA.
Intervención 6	Credibilidad
A18	Informar a todos los servidores sobre las actividades, tareas, funciones, programas de OEFA, mediante la coordinación entre órganos, unidades orgánicas, jefes y servidores.
A19	Brindar accesibilidad de información y de recursos.
A20	Fomentar la ética profesional.
Intervención 7	Imparcialidad
A21	Fomentar la igualdad de oportunidades en OEFA.
A22	Fomentar la equidad en el trato entre jefes y servidores de estos y diferentes órganos y/o unidades orgánicas
A23	Asignar labores que consuman similar tiempo y recursos entre los servidores.
A24	Desarrollar canales de quejas y/o reclamos de servidores a jefes.
Intervención 8	Orgullo
A25	Contratar personal de primer nivel, mediante procesos de selección objetivos, imparciales y rigurosos.
A26	Fomentar el trabajo en equipo.
A27	Proponer acciones que mejoren la imagen institucional de OEFA.
A28	Difundir las labores de OEFA que sean de interés social.
A29	Realizar actividades de apoyo social con ayuda de toda la entidad.
Intervención 9	Calidad de Vida
A30	Fomentar la práctica de actividades recreacionales, como deportes, gimnasio, etc.
A31	Fomentar el cumplimiento de las normas de salud y seguridad en el trabajo.

Intervenciones	
Modelo Great Place to Work: Trust Index	
A32	Implementar talleres sobre salud y nutrición.
Intervención 10	Compañerismo
A33	Fomentar la fraternidad entre colegas de toda la institución.
A34	Potenciar los programas de inducción para nuevos integrantes de OEFA y brindarles retroalimentación.
A35	Asignar equipos de trabajo.
A36	Implementar programas de camaradería, como la celebración de cumpleaños, actividades deportivas, salidas sociales en grupo, celebrar fechas especiales, etc.

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 28

Actividades para Culture Audit

Intervenciones	
Modelo Great Place to Work: Culture Audit	
Intervención 11	Inspiración
A37	Fomentar los valores institucionales
A38	Realizar actividades recreativas, vivenciales y de juego.
A39	Premiar a los ganadores de las distintas actividades planteadas por OEFA.
A40	Fomentar el reconocimiento por parte de los jefes.
Intervención 12	Discurso
A41	Fomentar la cultura de transparencia.
A17	Hacer partícipe a todos de las decisiones y actividades de OEFA.
A42	Fortalecer los canales de comunicación virtual para transmitir información necesaria.
Intervención 13	Escuchar
A43	Crear grupos de trabajo de WhatsApp a nivel formal e informal, por el cual se puedan transmitir quejas y sugerencias en un ambiente de confianza.
A44	Establecer la política de “puertas abiertas” por parte de los jefes inmediatos, a fin de resolver posibles conflictos/inquietudes de manera inmediata.
Intervención 14	Agradecimiento
A45	Establecer programas de reconocimiento.
Intervención 15	Desarrollo
A46	Fomentar el trabajo con compromiso, responsabilidad y con visualización de objetivos alcanzables.
A47	Implementar un plan anual de educación y capacitaciones en OEFA.
A48	Implementar el programa de desarrollo individual, que tiene como fin trabajar y potenciar las habilidades de los trabajadores.

Intervenciones	
Modelo Great Place to Work: Culture Audit	
Intervención 16	Cuidado
A49	Respetar las licencias justificadas.
A50	Inculcar y enseñar a los servidores a organizar sus tiempos entre horas de trabajo y de familia.
A51	Supervisar el cumplimiento de las normas de salud y seguridad en el trabajo.
A52	Otorgar reconocimiento a servidores por un nuevo integrante en la familia.
A53	Realizar talleres de salud mental y física.
Intervención 17	Celebración
A54	Fomentar la cultura de bienvenida y despedida de los trabajadores.
A55	Celebraciones a los servidores y a la entidad en ocasiones especiales.
Intervención 18	Compartir
A56	Estandarizar la escala remunerativa según puestos de trabajo y perfil profesional.
A57	Asignar labores tomando en cuenta el tiempo y recursos necesarios, sin atentar contra la buena voluntad de los servidores.
A58	Incentivar la equidad de labores y funciones en OEFA.
Intervención 19	Cultura de trabajo y éxito organizacional
A59	Realizar evaluaciones semestrales que midan el clima organizacional, el cumplimiento de metas y la satisfacción laboral de OEFA.
A60	Realizar encuestas y entrevistas aleatorias con el fin de evidenciar si los servidores sienten que la cultura de OEFA está contribuyendo al éxito laboral de su persona.
A61	Desarrollar KPI's que midan el grado de percepción de los servidores con respecto al cumplimiento de los objetivos institucionales; además, recolectar puntos críticos de mejora en diversos órganos y/o unidades orgánicas dentro de OEFA

Fuente: Elaboración propia.

En la **Tabla 27** y **Tabla 28** se tienen las actividades realizadas según el modelo Great Place to Work, este producto juntamente con el plan de engagement laboral resultarán ser de gran ayuda debido a su alto potencial y especificidad en la realización de tareas que lleven a OEFA hacia el cumplimiento de sus metas institucionales con servidores que conozcan y practiquen los valores institucionales. Asimismo, en los anexos se detallan los productos del Clima Organizacional.

5.2. Identificación de Recursos Críticos

5.2.1. Comunicación Estratégica.

La presente propuesta, mediante los dos productos principales planteados en este trabajo de investigación serán implementadas en toda OEFA, los canales a través de los cuales serán convocados los involucrados será a través de correos electrónicos y reuniones.

5.2.2. Incidencia de Stakeholders.

La estructura orgánica de OEFA conforman los stakeholders, asimismo, se cuenta con 152 oficinas a nivel nacional las cuales precisan de ser mejoradas, cabe mencionar que los roles fueron distribuidos a nivel nacional. Luego de haber analizado a la presencia de ellos en los productos, resulta fundamental que ellos se encuentren comprometidos con el logro de las metas establecidas. Para ello, el aliado que se tiene es la Unidad de Gestión de Recursos Humanos, ya que ellos cuentan con las herramientas necesarias para que la propuesta funcione y se adapte fácilmente a la entidad.

5.2.3. Recursos Humanos.

Para llevar a cabo la propuesta de la investigación será necesario que todos los niveles de servidores se encuentren predispuestos a colaborar.

5.2.4. Recursos Financieros.

Los recursos financieros, estos podrían representar un punto crítico para la presente propuesta considerando que en el Plan Operativo Institucional (POI) 2021 de OEFA no están programadas las actividades a realizar. Por tanto, mediante resolución de “Programación y Formulación del Presupuesto Institucional del OEFA”, se establecerán los recursos financieros necesarios para implementar los dos productos establecidos en la investigación. Este presupuesto se está considerando en un plazo de tres años, las actividades; es decir, podrán ser consideradas en los POI anuales del

2021, 2022 y 2023, permitiendo que finalmente se considere que ese recurso no sea crítico para la implementación del presente trabajo de investigación.

5.2.5. Recursos Logísticos.

Debido a la coyuntura en la que vivimos actualmente no significará utilizar recursos adicionales a los que ya se posee para el presente año, cabe resaltar que los recursos logísticos de los posteriores años, de ser necesario, deberán especificarse en el POI de los años posteriores.

5.2.6. Recurso Tiempo.

Respecto al tiempo propuesto para la implementación, se está proponiendo 03 años del 2022 al 2024. Teniendo en cuenta los productos a desarrollar se considera que es un tiempo prudencial y necesario para el desarrollo total de este plan de gestión, además es probable que tome un menor tiempo dado que es posible acelerar de acuerdo a las necesidades. Asimismo, es importante tener en cuenta que el personal estará encargado de realizar las actividades por lo que no demandará tiempo de los servidores ya existentes, dado que cuentan con la experiencia y serán capacitados.

5.3. Arquitectura Institucional (intra e inter organizacional)

La arquitectura institucional no sufrirá modificación alguna en OEFA, debido a que no requerirá la apertura de nuevos espacios para el desarrollo de las actividades.

5.4. Metas periodo de 3 años

En la **Tabla 29** se logra visualizar las metas de la propuesta.

Tabla 29

Meta de periodos a 3 años

Productos	Objetivo	Intervenciones- Metas	2022				2023				2024					
			Trim I	Trim II	Trim III	Trim IV	Trim I	Trim II	Trim III	Trim IV	Trim I	Trim II	Trim III	Trim IV		
Modelo Great Place to Work en OEFA	Elevar el nivel de engagement de los servidores hacia la entidad.	Intervención 1		X	X				X					X		
		Intervención 2	X			x		x			x					
		Intervención 3		X		x			x			x				
		Intervención 4	x				x					x				
		Intervención 5		X					x			X		x		
	Elevar el nivel de percepción del clima organizacional de OEFA, por medio de actividades relacionados a las dimensiones del modelo Great Place to Work.	Establecer un índice de confianza que permita mejorar y evaluar el clima organizacional en OEFA.	Intervención 6	x			x					x			x	
			Intervención 7		X			x		x			x		x	
			Intervención 8		X					x					x	
			Intervención 9	x			x			x				x		
			Intervención 10		X					x					x	
			Intervención 11			x						x			x	
			Intervención 12	x							x				x	
			Intervención 13	x				x					x			
			Intervención 14		X						x					x
			Intervención 15		X					x					x	
			Intervención 16		X			x				x			x	
			Intervención 17	x					x					x		
			Intervención 18	x			x						x		x	
			Intervención 19				x					x				x

Fuente: Elaboración propia

Capítulo VI

Análisis de Viabilidad

6.1. Análisis de Viabilidad

Este capítulo analiza el grado de viabilidad de los productos propuestos en el trabajo de investigación, el plan de engagement laboral y el modelo de Great Place to Work.

6.1.1. Viabilidad Política.

La investigación es viable políticamente porque toma en cuenta el marco de Gestión Pública. Es decir, tiende a considerar al presupuesto por resultados como un pilar básico mediante las normativas que presenta el MOF, el manual de trabajo remoto, las cuales son consideradas en el desarrollo del plan de gestión.

6.1.2. Viabilidad Técnica.

La investigación es viable técnicamente, porque las correctas implementaciones de las propuestas serán realizadas en toda la entidad de OEFA, a través de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos y órganos/unidades orgánicas afines.

6.1.3. Viabilidad Social.

Las propuestas presentadas cuentan con una viabilidad social, porque busca la mejora del clima organizacional mediante el programa Great Place to Work y el engagement laboral a fin de beneficiar a toda la entidad y a la población, reduciendo los delitos medioambientales, buscando una gestión transparente de la naturaleza del país.

6.1.4. Viabilidad Presupuestal.

La presente investigación cuenta con los recursos presupuestales para hacerla viable, este costo se asume por la Unidad de Gestión de

Recursos Humanos mediante el presupuesto que se asigna cada año como unidad en OEFA. Se espera que en los siguientes 3 años estos sean contemplados, si es que fuera necesario.

6.1.5. Viabilidad Operativa.

La propuesta presentada en la investigación será implementada en todos los órganos y unidades orgánicas de la entidad por la Unidad de Gestión de Recursos Humanos.

6.2. Análisis de Viabilidad Según Análisis de Actores

Luego de realizar el análisis de los actores de OEFA (stakeholders), la propuesta de gestión resultó contar con una adecuada viabilidad, ya que un porcentaje favorable se encuentra de acuerdo con el plan propuesto y hay gran convergencia entre los actores para desarrollar los productos (Plan de Engagement Laboral y el fortalecimiento del clima laboral mediante el programa Great Place to Work).

6.3. Análisis de Viabilidad Según Evaluación Estratégico -Gerencial

6.3.1. Generación de Valor Público.

La propuesta de gestión brindada en la investigación aporta al resultado final de los programas a implementar (Plan de Engagement Laboral y el fortalecimiento del clima laboral mediante el programa Great Place to Work).

Capítulo VII

Seguimiento

7.1. Desarrollo de Indicadores Para Seguimiento

7.1.1. Engagement laboral

El plan de engagement laboral será medido por 4 índices:

- Índice de autonomía:

$$\text{Índice de autonomía} = \frac{\text{Percepción en la carga laboral}}{\text{Percepción de la carga laboral esperada}} \times 100$$

- Índice de retroalimentación:

$$\text{Índice de retroalimentación} = \frac{\text{Cantidad de consultas realizadas}}{\text{Cantidad de consultas programadas}} \times 100$$

- Índice de desarrollo de la persona:

$$\text{Índice de desarrollo} = \frac{\text{Cantidad de conferencias asistidas}}{\text{Cantidad de conferencias programadas}} \times 100$$

- Índice de apoyo social:

$$\text{Índice de apoyo social} = \frac{\text{Percepción de calidad de vida en el trabajo}}{\text{Percepción esperada de calidad de vida en el trabajo}} \times 100$$

7.1.2. Modelo Great Place to Work.

Para el modelo de Great Place to Work, se cuenta con dos instrumentos de medición el índice de confianza (Trust Index) y el índice de cultura (Culture Audit). Los cuales a su vez se miden basándose en sus dimensiones:

A. Trust Index.

- Respeto: Nivel en la percepción del respeto entre servidores y OEFA. Puntaje min 3 y máx 15.
- Credibilidad: Nivel en la percepción de la credibilidad entreservidores y OEFA. Puntaje min 3 y máx 15.
- Imparcialidad: Nivel en la percepción de la imparcialidad enOEFA. Puntaje min 4 y máx 20.
- Orgullo: Nivel en la percepción de orgullo de pertenecer a OEFA. Puntaje min 5 y máx 25.
- Calidad de vida: Nivel en la percepción de la calidad de vida de los servidores dentro de OEFA. Puntaje min 3 y máx 15.
- Compañerismo: Nivel en la percepción del compañerismo entre servidores de OEFA. Puntaje min 4 y máx 20.

El puntaje máximo a alcanzar es una suma de 110 puntos y el mínimo de 6. Los puntajes son sumatorios.

B. Culture Audit.

- Inspiración: Percepción del grado de inspiración que brinda OEFA a sus trabajadores. Puntaje min 4 y máx 20.
- Discurso: Percepción del grado de transparencia de OEFA. Puntaje min 3 y máx 15.
- Escuchar: Número de canales de comunicación formal einformal dentro de OEFA. Puntaje min 3 y máx 15.
- Agradecimiento: Número de reconocimientos hechos a losservidores por parte de OEFA. Puntaje min 1 y máx 5.
- Desarrollo: Percepción del desarrollo personal y familiar delos servidores de OEFA. Puntaje min 3 y máx 15.
- Cuidado: Percepción del grado de cuidado que la entidad les brinda. Puntaje min 5 y máx 25.
- Celebración: Percepción del grado de satisfacción de

celebración de fechas importantes. Puntaje min 2 y máx 10.

- Compartir: Percepción del grado de compartir en la entidad Puntaje min 3 y máx 15.
- Cultura de trabajo y éxito organizacional: Percepción del grado de satisfacción de la cultura y éxito organizacional. Puntaje min 3 y máx 15.

7.2. Desarrollo de indicadores de Resultado

- Nivel de engagement laboral: Puntaje alcanzado en promedio por los servidores de OEFA medido en escala centesimal (1 – 110).
- Nivel de clima organizacional: Puntaje alcanzado en promedio por los servidores de OEFA medido en escala centesimal (1 – 135)

7.3. Presupuesto de los productos a implementar

El presupuesto programado para los dos productos y sus actividades, se detallan en la **Tabla 30**.

Tabla 30

Presupuesto planeado para la implementación de la propuesta

Productos	Objetivo	Actividades-Metas	Responsable	Presupuesto por Actividad	Presupuesto por objetivo	Presupuesto por producto				
Modelo Great Place to Work en OEFA	Elaborar un Plan de Engagement Laboral	Intervención 1	UGRH	S/4,800.00	S/13,800.00	S/13,800.00				
		Intervención 2	GEG	S/4,800.00						
		Intervención 3	UGRH	S/2,400.00						
		Intervención 4	UGRH	S/1,800.00						
	Trust Index	Elevar el nivel de compromiso laboral de los servidores hacia la institución.	Intervención 5	UGRH	S/2,400.00	S/16,800.00				
			Intervención 6	UGRH	S/3,600.00					
			Intervención 7	GEG	S/2,400.00					
			Intervención 8	UGRH	S/1,800.00					
			Intervención 9	UGRH	S/4,800.00					
			Establecer un índice de confianza que permita mejorar y evaluar el clima organizacional de OEFA, por medio de actividades relacionadas a las dimensiones del modelo Great Place to Work.	Intervención 10	UGRH			S/1,800.00	S/27,900.00	
				Intervención 11	UGRH			S/3,600.00		
				Intervención 12	UGRH			S/3,600.00		
				Intervención 13	GEG			S/3,600.00		
		Intervención 14		UGRH	S/1,800.00					
		Intervención 15		GEG	S/2,700.00					
		Culture Audit	Mejorar la cultura organizacional	Intervención 16	UGRH	S/2,400.00	S/27,900.00			
				Intervención 17	GEG	S/3,600.00				
				Intervención 18	UGRH	S/3,000.00				
				Intervención 19	UGRH	S/3,600.00				
Presupuesto Total						S/58,500.00				

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

- El plan de engagement laboral basado en el modelo de demandas y recursos laborales, mejorará significativamente el compromiso de los servidores hacia la entidad. Principalmente brindará mayor vigor a los trabajadores, es decir, los servidores se sentirán llenos de energía, ya que las estrategias planteadas están orientadas a políticas anti-estrés que brinden apoyo social y desarrollo personal, familiar y profesional dentro de la entidad. De igual manera se fomentará servidores mucho más dedicados, gracias a la retroalimentación que se le dará de manera constante en todo tipo de dudas, quejas y sugerencias de los servidores en pro de OEFA. Finalmente, se fomentará servidores con autonomía y promuevan el compañerismo entre los servidores de OEFA.
- El modelo Great Place to Work al ser implementado en OEFA, servirá para determinar si la entidad es un lugar adecuado para laborar. El modelo se centrará en fomentar comportamientos que ayudan a saber si hay confianza en la entidad, siendo uno de los factores más relevantes para realizar la creación de un buen clima organizacional. OEFA al convertirse en un lugar de trabajo ideal, la frontera entre el trabajo y la vida personal está desapareciendo gradualmente. El orgullo de los empleados por su trabajo, la población y la entidad aumenta a cada momento. Una vez que los servidores estén satisfechos con su trabajo individual y en equipo, se fortalecerá el contrato psicológico entre ellos y la organización, y sentirán la necesidad de renovar sus contratos una y otra vez porque sienten el deseo de seguir laborando en dicho lugar.

Recomendaciones

- Se recomienda, contar con una adecuada cultura virtual sólida que permita un trabajo remoto eficaz a través de tecnología optimizada, un plan de comunicación y orientación política. Promoviendo la confianza, el sentido de pertenencia, una forma centrada en el ser humano de liderar y trabajar de manera remota. Es importante conocer el significado de tener una cultura virtual, es decir, la forma en que hacemos las cosas en un lugar de trabajo virtual. Por lo tanto, crear una cultura virtual es clave para impulsar el trabajo exitoso.
- Para un escenario de industria 4.0, se recomienda manejar adecuadamente las herramientas digitales y los tiempos de trabajo, desde el ingreso al trabajo hasta su culminación haciendo uso de las plataformas, manteniendo un ambiente dinámico, logrando las tareas y actividades del día.
- El trabajo remoto requiere del manejo adecuado de los tiempos y la adecuación correcta, porque las horas consecutivas de trabajo ininterrumpido pueden no ser factibles, por ello se recomienda, desarrollar reglas de trabajo para una mayor flexibilidad, basada en la inteligencia emocional y las necesidades individuales de las personas. El manejo de la comunicación consistente, transparente y clara es esencial para apoyar la productividad y la salud mental; una de las opciones es la desconexión digital, en la hora estimada para alcanzar la productividad que contribuye a una adecuada salud mental.
- Se recomienda, la desconexión digital, resaltando la importancia de la protección de los descansos, porque los cerebros fatigados no responden bien, para ello es recomendable aplicar lo siguiente, proporcionar un descanso de 05 a 10 minutos cada 60 a 90 minutos. El plan de engagement laboral brindará mayor vigor a los trabajadores, es decir, los servidores se sentirán llenos de energía, ya que las estrategias planteadas están orientadas a políticas anti-estrés que brinden apoyo social y desarrollo personal, familiar y profesional dentro de la institución.

- Se recomienda para el trabajo remoto, que la comunicación interna de OEFA, así como los canales de comunicación, deben de encontrarse en niveles óptimos a fin de que se realice una adecuada gestión de todos los procesos, pues la nueva realidad exige nuevas formas de trabajo, para cuidar la salud pública, siendo prioridad de las organizaciones globales, incluso sobre la economía.
- Se recomienda que se apruebe y pueda implementarse el plan de gestión propuesto, ya que su realización es exclusiva para la entidad, su implementación ayudará a mejorar el engagement y el clima laboral que la entidad presentaba a un inicio.
- Capacitar e informar al personal respecto al plan de gestión a implementar, a fin de tener un mejor conocimiento respecto a las modificaciones que se realizarán al interior, y poder evaluar desde diferentes perspectivas el resultado que tendrá.
- Debe fomentarse el trabajo en equipo, ya que al interior de la entidad ayuda al desarrollo adecuado de las metas a seguir, velar que cada servidor seleccionado para cada puesto de trabajo cuente con la habilidad mencionada, a fin de que la entidad se enfoque en reforzarla.
- Se recomienda tomar en cuenta las sugerencias del personal de la entidad respecto a la implementación del plan de gestión a fin de realizarmejoras, beneficiando a OEFA.
- Es necesario que se monitoree el avance del plan de gestión al ser implementado en la entidad analizada a fin de evitar complicaciones o detectar errores prematuros.

Referencias Bibliográficas

- Alcántara, B. (2016). *Modelo de factores determinantes del desempeño y compromiso laboral validado con empleados de instituciones de la Unión Dominicana*. México: Universidad de Montemorelos.
- Ali, O. (2015). *Conceptualizing and measuring employee engagement, and examining the antecedents of leadership styles and personality attributes*. Auckland, E.E.U.U.: Family of Business and Law.
- Argomedo, J. (2020). *Engagement relacionado con el Desempeño Laboral en el personal asistencial del Centro Médico Ascope, 2019*. Trujillo, Perú: Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado, Programa Académico de Maestría en Gestión de los Servicios de Salud.
- Ayala, K. (2020). *La gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral de la cadena de boticas Inkafarma en la provincia de Huancayo*. Huancayo, Perú: Universidad Peruana Los Andes, Escuela de Posgrado, Maestría en Administración.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2011). ¿Cómo los Empleados Mantienen su Engagement en el Trabajo? *Ciencia & Trabajo*, 13(41), 135-142.
- Bernal, I., Pedraza, N., & Sánchez, M. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Elsevir Estudios Gerenciales*, 8-19.
- Bobadilla, M., Callata, C., & Caro, A. (2015). *Engagement laboral y cultura organizacional: El rol de la orientación cultural en una empresa global*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
- Bravo, D. (2020). *Clima organizacional y motivación laboral en servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones sede Tarapoto, 2019*. Tarapoto, Perú: Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado, Programa Académico de Maestría en Gestión Pública.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México D.F., México: Editorial Trillas.

- Cárdenas, L., Arciniegas, Y., & Barrera, M. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional. *International Journal of Psychological Research*, 121-127.
- Cárdenas, T., & Jaik, A. (2014). *Engagement, Ilusión por el trabajo. Un modelo teórico-conceptual*. México: Red Durango de Investigadores Educativos.
- Chiang, M., Fuentealba, I., & Nova, R. (Julio de 2017). Relación Entre Clima Organizacional y Engagement, en Dos Fundaciones Sociales, Sin Fines de Lucro, de la Región del Bio Bio. *Revista Ciencia & Trabajo*, 19(59), 105-112.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia: Editorial McGrawhill.
- EIPE Business School. (23 de Marzo de 2020). *¿Cómo son los Recursos Humanos en Google?* Obtenido de EIPE Business School: <https://www.eipe.es/blog/recursos-humanos-google/>
- El-Kassar, A., Chams, M., & Karkoulian, S. (2011). Organizational climate and its effects on the employees' commitment. *The Business Review, Cambridge*, 127-135.
- Equipo Circular HR. (2018). *Medición del Engagement 2018*. Santiago, Chile: Equipo Circular HR.
- Espinosa, J. (2017). *El engagement laboral y su impacto en la productividad en una empresa de servicios*. Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Escuela de Posgrado, Programa de Maestría de en Administración de Empresas.
- Forbes, R. (2013). La psicología organizacional positiva y la mejora organizacional. *Éxito Empresarial*(227), 1 - 3.
- García, M., Vesga, J., & Gómez, C. (2020). *Clima organizacional: Teoría y práctica*. Bogotá, Colombia: Universidad Católica de Colombia.
- Gestión. (09 de 03 de 2020). *Brecha de género: en el Perú los hombres cobran un 21.2% más que las mujeres*. Obtenido de Diario Gestión: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/brecha-de-genero-en-el-peru-los-hombres-cobran-un-212-mas-que-las-mujeres-nndc-noticia/#:~:text=Per%C3%BA%20es%20el%20cuarto%20pa%C3%ADs,21.2%20%25%20m%C3%A1s%20que%20las%20mujeres.>

- Goleman, D. (2009). *La inteligencia emocional por qué es más importante que el cociente intelectual*. Madrid, España: Ediciones B, S.A.
- Gómez, E. (2019). *Clima organizacional y desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2019*. Huacho, Lima: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Escuela de Posgrado.
- Guevara, X. (2018). *Clima organizacional*. Quito, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Herrera, L. (2017). *Factores claves en la gestión de personas, benchmarking: “Los Mejores lugares para trabajar” y Productos Unión*. Lima, Perú: Universidad Peruana Union.
- Herway, J. (2020). *Increase Productivity at the Lowest Possible Cost*. Obtenido del Sitio web de la consultora Gallup: <https://www.gallup.com/workplace/321743/increase-productivity-lowest-possible-cost.aspx>
- Huerta, E. (5 de Mayo de 2020). *Gestión empresarial en tiempos de coronavirus y después*. Obtenido de Funcas: <https://blog.funcas.es/gestion-empresarial-en-tiempos-de-coronavirus-y-despues/>
- Ibnu, R., Aminul, I., & Mat, N. (2014). Conceptualization Of Employee Engagement: A Literature Revisit. *Universiti Malaysia*, 1-5.
- IEPE Business School. (22 de Febrero de 2020). *Los Recursos Humanos en Apple, una de las empresas más importantes de la historia*. Obtenido de IEPE Business School: <https://www.eipe.es/blog/recursos-humanos-apple/>
- Iglesias, A., & Torres, J. (2018). Un acercamiento al Clima Organizacional. *Revista Cubana de Enfermería*, 197-209.
- IMF Business School. (24 de Noviembre de 2017). *La cultura de Recursos Humanos de Apple*. Obtenido de IMF Business School: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/la-cultura-de-recursos-humanos-de-apple/>
- INAGEP. (2017). *Gestión de los recursos humanos en el sector público*. Lima, Perú: INAGEP.
- León, C. (24 de Junio de 2014). *La gestión del talento multigeneracional*. Obtenido de Alerta Económica: <https://alertaeconomica.com/la-gestion-del-talento->

multigeneracional/

- León, C. (12 de Setiembre de 2019). *El colaborador del conocimiento y emocional*. Obtenido de Portal económico de MAXIMIXE: <https://alertaeconomica.com/el-colaborador-del-conocimiento-y-emocional/>
- León, C. (12 de Diciembre de 2019). *El colaborador del conocimiento y emocional*. Obtenido de AlertaEconómica: <https://alertaeconomica.com/el-colaborador-del-conocimiento-y-emocional/>
- León, C. (22 de Marzo de 2020). *El Coronavirus: oportunidad para el hábito salubre*. Obtenido de Portal Económico de MAXIMIXE: <https://alertaeconomica.com/el-coronavirus-oportunidad-para-el-habito-salubre/>
- León, C. (11 de Junio de 2020). *La psicología positiva en el entorno COVID – 19*. Obtenido de Alerta Económica: <https://alertaeconomica.com/la-psicologia-positiva-en-el-entorno-covid-19/>
- López, & M. (2017). Clima Organizacional como antecedente del Engagement en una muestra de empresas colombianas. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 35(1), 21-34. doi:10.21772/ripo.v35n1a02
- Maese, E. & Robison, J. (2020). *Measuring Productivity Is Less Important Than Managing It*. Obtenido del Sitio web de la consultora Gallup: <https://www.gallup.com/workplace/348713/measuring-productivity-less-important-managing.aspx>
- Madhukar, V. (2017). Organisational Climate: A Conceptual Perspective. *International Journal of Management and Business*, 276-293.
- Mahayni, A. (16 de Marzo de 2020). *Great Place To Work*. Obtenido de <https://www.greatplacetowork.com.ar/publicacions/articulos/anna-mahayni-y-philipp-maderthaner>
- Maslach, C., & Leiter, M. (2009). Burnout. *Revista Elsevier*, 358-362. Murillo, L. (2017). Engagement Organizacional. *BDO Audit*, 1-11.
- Occupational Health Psychology Unit Utrecht University. (2009). *Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo*. Jalisco, México: Grupo de Estudios e Pesquisas sobre Estresse e Burnout.
- OEFA. (2018). *Informe de Transferencia de Gestión*. Lima, Perú: OEFA. OEFA. (2019). *Plan Estratégico Institucional 2019 - 2022*. Lima, Perú: OEFA. OEFA. (2020). *Manual de trabajo remoto 2020*. Lima, Perú: OEFA.

- OEFA. (2020). *Plan Anual de Bienestar Social y Desarrollo Humano 2020*. Lima, Perú: OEFA.
- OEFA. (2020). *Resolución 010-2020-OEFA/GEG. Plan de comunicaciones 2020*. Lima, Perú: OEFA.
- OEFA. (2020). *Somos OEFA*. Obtenido de Sitio web de OEFA: <https://www.oefa.gob.pe/somos-oefa/>
- Organización Mundial del Trabajo (2008). *Plataforma de recursos de trabajo decente para el desarrollo sostenible*. Obtenido de Sitio web: <https://www.ilo.org/global/topics/dw4sd/lang--es/index.htm>
- Ospina, J., & Meneghel, I. (2016). Clima Organizacional como antecedente del Engagement en una muestra de empresas colombianas. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 21-34.
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 493-505.
- Pedraza, N., & Bernal, I. (2018). El clima organizacional en el sector público y empresarial desde la percepción de su capital humano. *Revista Espacios*, 39(13), 1-16.
- Pérez, R. (2013). Correlación entre la credibilidad en la Alta Gerencia y la camaradería con la formación de un ambiente de respeto en las Great Placeto Work en Colombia. *Revista de Gestión y Estrategia*, 47-67.
- Pineda, A. (2020). *Clima organizacional y engagement de los docentes de una entidad educativa privada de educación básica regular de Tacna, 2018*. Tacna, Perú: Universidad Privada de Tacna, Escuela de Posgrado, Maestría en Docencia Universitaria y Gestión Educativa.
- Ramírez, Á., & Domínguez, L. (2012). El clima organizacional y el compromiso institucional en las IES de Puerto Vallarta. *Investigación Administrativa*, 21-30.
- Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje*. Cundimarca, Colombia: Universidad Nacional Abierta y Distancia.
- Randstad – Estudio Workmonitor (2019). *Satisfacción laboral sube 9 posiciones en el ranking global en un año*. Obtenido de la dirección:

https://www.randstad.cl/tendencias360/archivo/satisfaccion-laboral-sube-9-posiciones-en-el-ranking-global-en-un-ano_1738/

- Redacción APD. (05 de Enero de 2021). *¿Qué es el capital humano y cuál es su importancia en una empresa?* Obtenido de Asociación para el Progreso de la Dirección: <https://www.apd.es/importancia-del-capital-humano-en-una-empresa/#:~:text=Importancia%20del%20capital%20humano,recursos%20que%20tiene%20una%20empresa.>
- Rich, B., Lepine, J., & Crawford, E. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617- 635.
- Saks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 600-619.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2004). El Engagement de los empleados: Un reto emergente para la Dirección de los recursos humanos. *Estudio Financieros*, 62(261), 109-138.
- Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiro, J., & Grau, R. (2000). Desde el “burnout” al “engagement”: ¿una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16(2), 117-134.
- Sarmiento, N. (2018). *Clima Social Laboral y Engagement en los servidores de la Empresa Nacional de la Coca S.A., sede Cusco-2018*. Lima, Perú: Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado, Gestión de Talento Humano.
- Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Roma, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Singh, V. (2019). The Impact of Job Engagement and Organizational Commitment on Organizational Performance: Evidence From India. En N. Sharma, N. Chaudhary, & V. Kumar, *Management Techniques for Employee Engagement in Contemporary Organizations* (págs. 218-235). India: IGI Global.
- Sonarita, G., Sudjarwo, S., & Hariri, H. (2019). Relationships between organizational climate and organizational commitment: Literature review in the Asian

Context. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 3(5), 167-171.

Toro, F. (2000). Análisis psicométrico de la encuesta ECO IV de clima organizacional por países. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 44-57.

Vera, N., & Suárez, A. (2018). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: corporación de telecomunicaciones del cantón La Libertad. *Universidad y Sociedad*, 10(1), 180-186. Obtenido de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

Villamizar, M., & Castañeda, D. (2014). Relation Between Organizational Climate and its Dimensions and Knowledge-sharing Behavior among Knowledge Workers. *International Journal of Psychological Research*, 64-75.

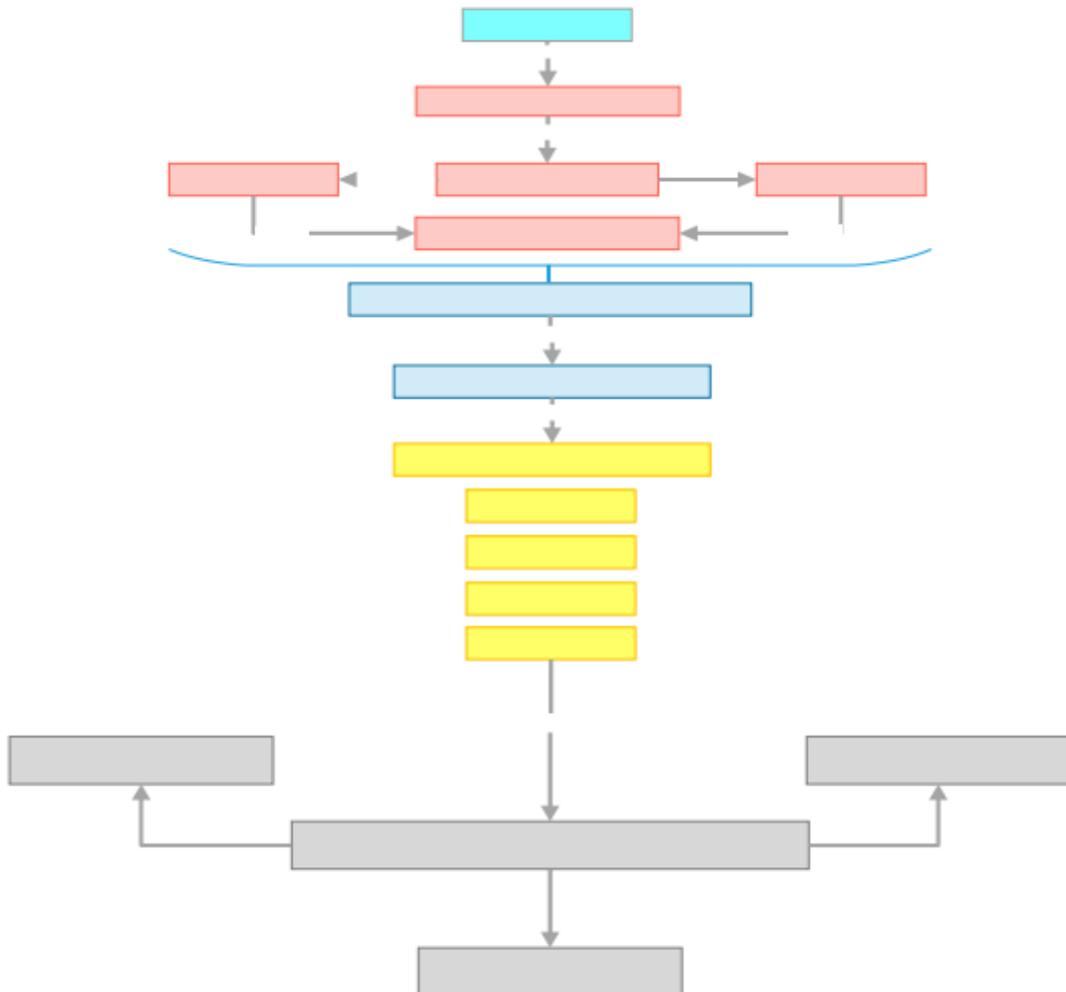
Zambrano, J., Lozano, P., & Forero, J. (2020). Estrategias del engagement para el clima laboral. *Revista de la Universidad Cooperativa de Colombia*, 1-16.

Zepeda, F. (1999). *Psicología Organizacional*. D.F. México: Pearson Addison Wesley.

Anexos

Anexo A: Plan de Engagement Laboral

- A. Introducción
- B. Definición: Es un documento en el cual se establecen todas las actividades que se planea implementar en OEFA para comprometer a los servidores con institución.
- C. Objetivo: Elevar el nivel de compromiso laboral de los servidores hacia la institución.
- D. Finalidad: Mejorar la autonomía, el desarrollo, la retroalimentación y el apoyo social de OEFA hacia sus trabajadores.
- E. Modelo: Modelo de demandas y recursos laborales



Fuente: Elaboración propia.

- F. Número de Intervenciones: 4 intervenciones

- Intervención en autonomía
 - Intervención en feedback o retroalimentación.
 - Intervención en desarrollo de la persona
 - Intervención en apoyo social.
- G. Número de actividades: 14 actividades
- H. Número de productos: 31 productos
- I. Instrumento de medición: El plan de engagement laboral será medido por 4 índices:
- Índice de autonomía
 - Nivel de retroalimentación
 - Índice de desarrollo de la persona
 - Índice de apoyo social
- J. Estrategias de mejora: Las estrategias de mejora son los productos (P1, P2, P3, etc.) que se detallan en la siguiente tabla.

Descripción		Estrategias de mejora	
		Elaborar un Plan de Engagement Laboral	
Autonomía			
A1	Implementar estrategias dirigidas a los servidores para la consolidación del Trabajo remoto.		
	P1	Contar con una directiva y un manual que regule el trabajo remoto.	
A2	Otorgar libertad e independencia a los servidores en el desarrollo de sus funciones con supervisión de jefes/jefes inmediatos.		
	P2	Fomentar la autonomía laboral en cada servidor.	
A3	Establecer protocolos de control de calidad en la documentación.		
	P3	Check list para informes, trabajos y/o documentación complementaria. El Check list contendrá ítems en el cual se calificará la calidad de los trabajos.	
A4	Incentivar el desarrollo familiar y personal de los servidores		
	P4	Implementar el programa: "Creciendo YO, crece mi FAMILIA". Este programa consiste en concientizar a los servidores que sigan en constante crecimiento profesional; de tal manera, que tenga impacto positivo en la calidad de su vida personal y familiar. Asimismo, el programa buscará alianzas y convenios entre centros educativos para optimizar un buen desempeño laboral.	
	P5	Revisar tanto la Directiva N° 003-2014-OEFA/SG "Asistencia, permanencia jornada, beneficios y obligaciones de los colaboradores en OEFA", como su modificatoria Resolución de Gerencia General N° 044-2018-OEFA/GEG, y realizar ajustes de ser necesario.	
Feedback			
A5	Fomentar el aprendizaje y desarrollo continuo de los servidores		
	P4	Implementar el programa: "Creciendo YO, crece mi FAMILIA"	
	P6	Reconocer el crecimiento profesional y académico de los servidores por medio de un Gift Card o vales de consumo.	

	P7	Realizar programas y talleres de acuerdo a la necesidad de cada órgano y/o unidad orgánica dentro de OEFA. De manera mensual cada órgano y/o unidad orgánica se encargará de programar alguna charla o conferencia en temas de interés grupal.
A6		Promover interés genuino por las personas en todos los servidores, haciendo énfasis en los jefes inmediatos.
	P8	Los jefes inmediatos serán guiados para la correcta puesta en marcha de la práctica el cuarto valor de OEFA, mostrarán interés genuino por las personas.
A7		Reconocer la labor de los servidores
	P9	Implementar el programa "OEFA 2000", el cual consiste en que por cada labor realizada eficientemente se les otorgue a los servidores entre 5 a 50 puntos (dependiendo de la dificultad del trabajo). Por otro lado, si se detectara alguna falencia se le resta 100 puntos. Una vez el servidor acumule 2000 puntos podrá ser acreedor de una tarde libre.
	P10	Formar a jefes líderes de equipos de trabajo que inspiren a los servidores y ayuden en el cumplimiento de las metas.
	P11	Incentivar que los jefes identifiquen pequeñas acciones significativas y lo reconozcan oportunamente.
A8		Realizar evaluaciones periódicas con retroalimentación
	P12	Concientizar a los servidores a participar de las evaluaciones periódicas, dejando claro que los temas blandos también son de importancia para OEFA, ya que involucra el bienestar de cada uno de ellos.
	P13	Evaluación cuatrimestral de clima organizacional con retroalimentación.
	P14	Evaluación anual de engagement laboral.
	P15	Reuniones generales anuales por órganos y/o unidades orgánicas en el cual se exponga los resultados de Gestión de Rendimiento, además de brindar metas de mejora en los indicadores.
	P16	Elaborar boletines informativos de las charlas, conferencias, capacitaciones que se lleven a cabo en OEFA.
Desarrollo		
A9		Implementar talleres para potenciar habilidades en los servidores.
	P4	Implementar el programa: "Creciendo YO, crece mi FAMILIA"
	P7	Realizar programas y talleres de acuerdo a la necesidad de cada órgano y/o unidad orgánica dentro de OEFA. De manera mensual cada órgano y/o unidad orgánica se encargará de programar alguna charla o conferencia en temas de interés grupal.
	P17	Taller de actividades recreativas semanales, cada viernes de cada semana. En el horario de 5:30 a 6:00 p.m. Los posibles talleres pueden ser: talleres de yoga, danzas, relajación, resiliencia, etc.
A10		Recompensar logros académicos de los servidores
	P6	Reconocer el crecimiento profesional y académico de los servidores por medio de un Gift Card o vales de consumo.
	P18	Reconocimiento al alto desempeño de los servidores.
	P19	Reconocimiento por investigaciones de alto impacto a la sociedad.
A11		Implementar un plan de desarrollo profesional como guía para potenciar habilidades, aptitudes de los servidores.
	P20	Estandarizar objetivos a corto, mediano y largo plazo para los servidores por cada puesto de trabajo, con el fin de poder desarrollar una carrera laboral en OEFA.
	P21	Capacitaciones especiales dirigidas a servidores que demuestren un

		desempeño sobresaliente.
	P22	Desarrollar el programa "Liderazgo OEFA". Este programa consiste en formar líderes que promuevan en gran medida un clima y cultura desarrollados, llevando a altos niveles el potencial humano de los servidores.
Apoyo social		
A12		Incentivar el apoyo entre órganos, unidades orgánicas y compañeros de trabajo
	P23	Celebración de momentos especiales (casamiento, adquisición de auto, de casa, inauguración de un negocio/empresa, etc.)
	P24	Celebración de cumpleaños.
	P25	Celebrar la integración y despedida de los trabajadores
	P26	Actividades de camaradería.
A13		Implementar espacios de convivencia social entre todos los servidores de OEFA.
	P27	Contar un comedor para compartir a la hora de almuerzo.
	P28	Tener el programa "Café a media tarde", en el cual los servidores tendrán 15 minutos en el transcurso de la tarde para tener una pausa activa y tomar alguna bebida de su agrado en compañía de sus compañeros.
A14		Desarrollar políticas de inclusión y equidad entre los servidores.
	P29	Fomentar el respeto por las orientaciones sexuales, religiosas, políticas y cualquier otra índole que pueda ser causal de discriminación.
	P30	Reforzar el reclutamiento de servidores de manera objetiva, mediante el sistema de "CV a ciegas", donde se califique a las personas, por sus habilidades y experiencia.
	P31	Elaborar talleres de integración social y compañerismo, como talleres de Clown, talleres de juegos, etc.

L. Implementación: La implementación se realizará a lo largo del año 2022, 2023 y 2024, como se muestra en la tabla que sigue:

Productos	Objetivo	venciones- Metas	2022				2023				2024			
			imI	rimII	rimIII	rimIV	imI	rimII	rimIII	rimIV	imI	rimII	rimIII	rimIV
Elaborar un Plan de compromiso laboral de los trabajadores hacia la institución	Elevar el nivel de compromiso laboral de los trabajadores hacia la institución	Intervención 1		X	X				X				X	
		Intervención 2	X			x		x			x			
		Intervención 3		X		x			x			x		
		Intervención 4	x					x				x		

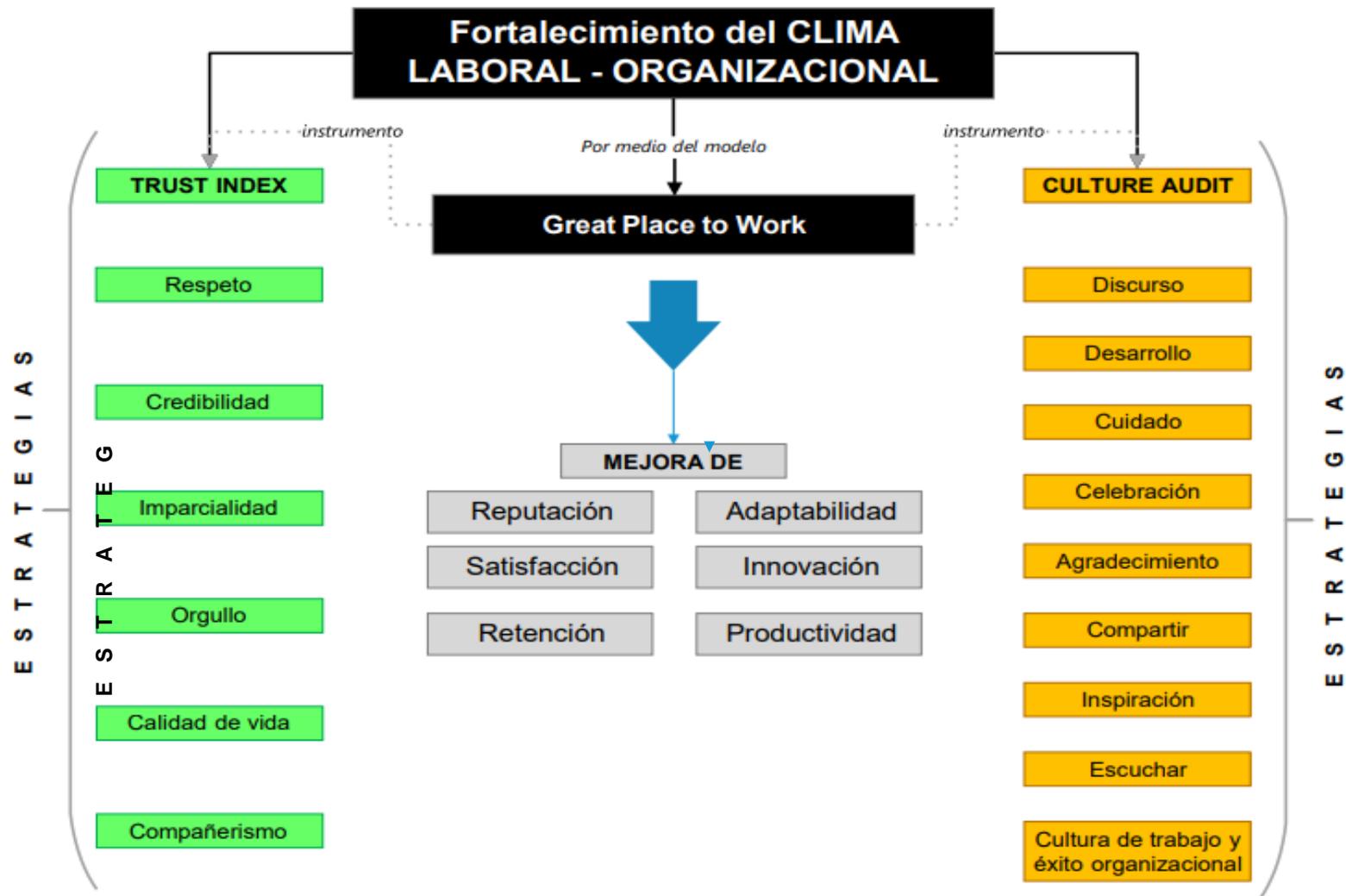
Anexo B: Modelo Great Place to Work para Clima Organizacional

El modelo a implementarse para mejorar el clima organizacional de OEFA está basado en el modelo Great Place to Work, posee dos instrumentos: el Trust Index y el Culture Audit. El modelo Great Place to Work brinda diferentes beneficios al momento de implementarlo, ya que la calificación del servidor mejora, los productos resultan ser de una calidad adecuada, mejora la creatividad y los clientes internos/externos quedan satisfechos con la entidad; asimismo, reduce la alta rotación, reduce la pérdida de clientes y potenciales clientes, el ausentismo y la asistencia médica son reducidas. Entre las ventajas más resaltantes de contar con este modelo son:

- i. El personal está comprometido afectivamente con su entidad y su trabajo.
- ii. La entidad tiende a contar con una demanda mayor en aspirantes, con el anhelo de integrarse a la institución.
- iii. La rotación de los servidores con tendencia a la reducción.
- iv. Los clientes internos/externos se sienten satisfechos y eso conlleva a una buena imagen institucional.

Las entidades que presentan estas ventajas superan a las demás, diferentes estudios sobre donde laborar, establecen que estas instituciones superan a sus pares, ya que la inversión realizada en el talento humano que la estructuran es la adecuada, al igual que la inversión de los jefes de equipo quienes aseguran el éxito de la institución.

- A. Objetivo: Elevar el nivel de percepción del clima organizacional de OEFA, por medio de actividades relacionadas con las dimensiones del modelo Great Place to Work.
- B. Modelo: El modelo se presenta en la siguiente figura:



Fuente: Elaboración propia.

C. Implementación: La implementación se detalla en la siguiente tabla

Producto	Objetivo	Intervenciones- Metas	2022				2023				2024				
			imI	rimII	rimIII	rimIV	imI	rimII	rimIII	rimIV	imI	rimII	rimIII	rimIV	
Trust Index	Establecer un índice de confianza que permita mejorar y evaluar el clima organizacional en OEFA.	Intervención 5		x				x			x			x	
		Intervención 6	x			x			x					x	
		Intervención 7		x			x		x		x			x	
		Intervención 8		x					x					x	
		Intervención 9	x			x			x			x			
		Intervención 10		X				X							x
Producto	Objetivo	Intervenciones- Metas	2022				2023				2024				
			imI	rimII	rimIII	rimIV	imI	rimII	rimIII	rimIV	imI	rimII	rimIII	rimIV	
Culture Audit	Mejorar la cultura organizacional dentro de OEFA	Intervención 11			x					x			x		
		Intervención 12	x						x					x	
		Intervención 13	x				x				x				
		Intervención 14		X					x						x
		Intervención 15		X				X				X			
		Intervención 16		X			x			x		X			
		Intervención 17	x				x				x				
		Intervención 18	x			x				x		X			x
		Intervención 19			X				x					x	

- D. Instrumentos de medición: Se cuenta con dos instrumentos de medición el índice de confianza (Trust Index) y el índice de cultura (Culture Audit).
- E. Estrategias de mejora: Las estrategias de mejora se presentan en cada apartado para Trust Index y Culture Audit

Anexo C: Trust index

- A.** Introducción: El trust index en su modelo puro se trata de un indicador de rendimiento que mide el compromiso de los servidores de una determinada entidad. En el presente caso, se trata de un modelo de mejora de clima organizacional basada en 6 dimensiones.
- B.** Objetivo: Establecer un índice de confianza que permita mejorar y evaluar el clima organizacional en OEFA.
- C.** Número de Intervenciones: 6 intervenciones
- Respeto
 - Credibilidad
 - Imparcialidad
 - Orgullo
 - Calidad de vida
 - Compañerismo
- D.** Número de actividades: 22 actividades
- E.** Modelo Great Place To Work
- F.** Estrategias de mejora: Las estrategias de mejora se presentan en la tabla siguiente:

Descripción	Estrategias	
	Modelo Great Place to Work: Trust Index	
Respeto		
A15		Fomentar el respeto mutuo entre compañeros.
	P32	Implementar el programa "Todos diversos, todos únicos", donde se trabajará con pequeños grupos del personal en mini debates de temas variados con el fin de conocerse entre sí y por sobretodo fomentar el respeto por los puntos de vista diversos.
	P20	Promover la sana competencia mediante la gamificación.
	P29	Fomentar el respeto por las orientaciones sexuales, religiosas, políticas y cualquier otra índole que pueda ser causal de discriminación.
A16		Reconocer el esfuerzo de los trabajadores.
	P6	Reconocer el crecimiento profesional y académico de los servidores por medio de un Gift Card o vales de consumo.
	P9	Implementar el programa "OEFA 2000".
	P33	Implementar el programa "Servidor del mes", donde mensualmente se reconocerá a un servidor no sólo por el desempeño que tiene en la entidad sino también por las habilidades blandas mostradas con los compañeros, a través de reconocimientos.
A17		Hacer partícipe a todos de las decisiones y actividades de OEFA.
	P34	Comunicar de manera oportuna las decisiones tomadas que afecten a toda la institución.
	P35	Realizar reuniones donde se informe el avance de las metas institucionales.

Credibilidad		
A18		Informar a todos los servidores sobre las actividades, tareas, funciones, programas de OEFA, mediante la coordinación entre órganos, unidades orgánicas, jefes y servidores.
	P36	Crear un chat grupal "OEFA Social" donde se comuniquen las actividades y programas de la entidad.
	P37	Crear chats grupales por cada órgano/unidad orgánica de la entidad para actualizar a los servidores respecto a las funciones y deberes con OEFA.
A19		Brindar accesibilidad de información y de recursos.
	P38	Implementar "OEFA DATA" una página web exclusiva para el personal donde se encuentre la información enriquecedora para el desarrollo de las funciones del personal.
	P39	Implementar una mejora al proceso de la PECOSA con el fin de asegurar la entrega óptima de recursos adecuados para todos los servidores acorde a la labor desempeñada, evitando excepciones por género, edad, etc.
A20		Fomentar la ética profesional.
	P11	Incentivar que los jefes identifiquen pequeñas acciones y lo reconozcan oportunamente.
	P40	Implementar charlas, talleres respecto a la ética con la que deben conducirse a los servidores.
	P41	"OEFA COMPARTE" es un programa que se realizará en un espacio informal donde participarán todos los servidores, realizando talleres vivenciales con respecto a la ética profesional.
Imparcialidad		
A21		Fomentar la igualdad de oportunidades en OEFA.
	P30	Reforzar el reclutamiento de servidores de manera objetiva, mediante el sistema de "CVa ciegas", donde se califique a las personas, por sus habilidades y experiencia.
	P32	Implementar el programa "Todos diversos, todos únicos", donde se trabajará en pequeños grupos del personal en mini debates de temas variados con el fin de conocerse entre sí y por sobretodo fomentar el respeto por los puntos de vista diversos.
A22		Fomentar la equidad en el trato entre jefes y servidores de los mismos y diferentes órganos y/o unidades orgánicas.
	P42	Actualizar la Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N° 023-2018-OEFA/PCD - Escala Remunerativa de OEFA, haciendo hincapié en los requisitos de oportunidad de crecimiento no involucra sexo, edad, ideologías políticas, etc.
	P43	La Unidad de Gestión de Recursos Humanos debe de contar con un buzón anónimo, por la coyuntura podría ser reemplazado por algún formulario de Google Forms, donde se reciban percepciones de falta de equidad, las cuales deben de ser automáticamente atendidas a fin de dar solución a estos casos a tiempo.
A23		Asignar labores que consuman similar tiempo y recursos entre los trabajadores.
	P44	Revisar tanto la Directiva N° 003-2014-OEFA/SG "Asistencia, permanencia jornada, beneficios y obligaciones de los colaboradores en OEFA", como su modificatoria Resolución de Gerencia General N° 044-2018-OEFA/GEG, y realizar ajustes de ser necesario.
	P39	Implementar una mejora al proceso de la PECOSA con el fin de asegurar la entrega óptima de recursos adecuados para todos los servidores acorde a la labor desempeñada, evitando excepciones por género, edad, etc.
A24		Desarrollar canales de quejas y/o reclamos de servidores a jefes.
	P43	La Unidad de Gestión de Recursos Humanos debe de contar con un buzón anónimo, por la coyuntura podría ser reemplazado por algún formulario de Google Forms, donde se reciban percepciones de falta de equidad, las cuales deben de ser automáticamente atendidas a fin de dar solución a estos casos a tiempo.
	P45	Una vez mapeadas las quejas o reclamos con mayor frecuencia, OEFA trimestralmente organizará una reunión para presentarlas pero con mayor

		importancia plantear las soluciones tomadas o por tomarse, asimismo buscar escuchar a los servidores.
Orgullo		
A25		Contratar personal de primer nivel, mediante procesos de selección objetivos, imparciales y rigurosos.
	P30	Reforzar el reclutamiento de servidores de manera objetiva, mediante el sistema de "CVa ciegas", donde se califique a las personas, por sus habilidades y experiencia.
	P46	Mantener el formato de convocatoria, siendo minuciosos (el personal que esté a cargo de Selección) con el Perfil del Puesto, ya que este cuadro dirigirá de principio a fin el proceso de reclutamiento de la persona idónea para el puesto de trabajo.
A26		Fomentar el trabajo en equipo.
	P47	Programar capacitaciones, talleres, charlas en habilidades blandas.
	P48	Realizar actividades para reconocer a las personas que son agentes de cambio dentro de OEFA.
A27		Proponer acciones que mejoren la imagen institucional de OEFA.
	P49	Modernizar las estrategias de comunicación tanto interna como externa.
A28		Difundir las labores de OEFA que sean de interés social.
	P50	Enfatizar en el conocimiento por la sociedad de las iniciativas que OEFA realiza fuera del ámbito estrictamente laboral.
A29		Realizar actividades de apoyo social con ayuda de toda la entidad.
	P51	Realizar voluntariados con los Arzobispados dispuestos alrededor del en escuelas respecto al cuidado del medio ambiente.
Calidad de Vida		
A30		Fomentar la práctica de actividades recreacionales, como deportes, gimnasio, etc.
	P52	Realizar alianzas estratégicas con centros deportivos para generar descuentos corporativos a los servidores que deseen ser partícipes de actividades físicas.
A31		Fomentar el cumplimiento de las normas de salud y seguridad en el trabajo.
	P53	Supervisar y actualizar el Plan para la vigilancia, prevención y control de la COVID-19 en el trabajo".
A32		Implementar talleres sobre salud y nutrición.
	P54	Implementar charlas informativas, incentivando la adecuada nutrición y alimentación de las personas.
Compañerismo		
A33		Fomentar la fraternidad entre colegas de toda la institución.
	P55	Elaborar talleres de integración como espacios recreativos, como talleres de Clown, deportivas, etc
A34		Potenciar los programas de inducción para nuevos integrantes de OEFA y brindarles retroalimentación.
	P56	Cada cuatrimestre brindar capacitaciones de retroalimentación a los trabajadores
	P57	Implementar el programa "MENTORING OEFA" donde el nuevo servidor tiene una inducción específica al puesto de trabajo.
A35		Asignar equipos de trabajo.
	P58	Mensualmente realizar grupos al interior de la entidad, para labores que requieran de equipos, semanalmente se rotarán las personas que asumirán el papel de líder en el grupo a fin de que todos desarrollen y manejen adecuadamente el liderazgo.
A36		Implementar programas de camaradería, como la celebración de cumpleaños, actividades deportivas, salidas sociales en grupo, celebrar fechas especiales, etc.
	P24	Celebración de cumpleaños.
	P41	"OEFA COMPARTE" es un programa que se realizará en un espacio informal donde participarán todos los servidores, realizando talleres vivenciales con respecto a la ética profesional.
	P59	Fomentar interacción entre los servidores de diversos órganos y/o unidades orgánicas, para que puedan compartir sus experiencias laborales.

Anexo D: Culture Audit

- A. Introducción: Es una herramienta que analiza 9 aspectos que están estrechamente relacionados con la confianza para realizar una gestión adecuada de un lugar. Asimismo, se encuentra asociado a que los servidores estén en pleno rendimiento, estén alineados con los objetivos de la empresa y siempre se mantenga el trabajo en equipo.
- B. Objetivo: Mejorar la cultura organizacional dentro de OEFA
- C. Número de Intervenciones: 9 intervenciones
 - a. Inspiración
 - b. Discurso
 - c. Escuchar
 - d. Agradecimiento
 - e. Desarrollo
 - f. Cuidado
 - g. Celebración
 - h. Compartir
 - i. Cultura de trabajo y éxito organizacional
- D. Número de actividades: 29 actividades
- E. Modelo Great Place to Work
- F. Estrategias de mejora: Las estrategias se detallan en la tabla que sigue:

Descripción	Estrategias	
	Modelo Great Place to Work: Culture Audit	
Inspiración		
A37	Fomentar los valores institucionales	
	P60	Desarrollar actividades de compartir grupal donde, se cuente con un guía que dará a conocer los valores de la institución, como realizarlas y los incentivos que se da a las personas que lo aplican.
A38	Realizar actividades recreativas, vivenciales y de juego.	
	P61	Realizar actividades deportivas involucrando al personal mensualmente
	P31	Elaborar talleres de integración social y compañerismo, como talleres de Clown, talleres de juegos, etc.
A39	Premiar a los ganadores de las distintas actividades planteadas por OEFA.	
	P62	Toda actividad debe contar con uno de los tres premios: reconocimiento, descuentos con las alianzas estratégicas y una tarde libre.
	P63	Mensualmente deben de realizarse por lo menos 2 actividades debidamente reconocidas.
	P19	Reconocimiento por investigaciones de alto impacto a la sociedad.
A40	Fomentar el reconocimiento por parte de los jefes.	
	P41	"OEFA COMPARTE" es un programa que se realizará en un espacio informal donde

		participarán todos los servidores, realizando talleres vivenciales con respecto a la ética profesional.
	P64	Al menos 10 veces al año deben de realizarse actividades sociales a fin de confraternizar.
Discurso		
A41		Fomentar la cultura de transparencia.
	P37	Crear chats grupales por cada órgano/unidad orgánica de la entidad para actualizar a los servidores respecto a las funciones y deberes con OEFA.
A17		Hacer partícipe a todos de las decisiones y actividades de OEFA.
	P34	Comunicar de manera oportuna las decisiones tomadas que afecten a toda la institución.
	P35	Realizar reuniones donde se informe el avance de las metas institucionales.
A42		Fortalecer los canales de comunicación virtual para transmitir información necesaria.
	P36	Crear un chat grupal "OEFA Social" donde se comuniquen las actividades y programas de la entidad.
	P37	Crear chats grupales por cada órgano/unidad orgánica de la entidad para actualizar a los servidores respecto a las funciones y deberes con OEFA.
Escuchar		
A43		Crear grupos de trabajo de WhatsApp a nivel formal e informal, por el cual se puedan transmitir quejas y sugerencias en un ambiente de confianza.
	P36	Crear un chat grupal "OEFA Social" donde se comuniquen las actividades y programas de la entidad.
	P37	Crear chats grupales por cada órgano/unidad orgánica de la entidad para actualizar a los servidores respecto a las funciones y deberes con OEFA.
A44		Establecer la política de "puertas abiertas" por parte de los jefes inmediatos, a fin de resolver posibles conflictos/inquietudes de manera inmediata.
	P8	Los jefes inmediatos serán guiados para la correcta puesta en marcha de la práctica el cuarto valor de OEFA, mostrarán interés genuino por las personas.
	P43	La Unidad de Gestión de Recursos Humanos debe de contar con un buzón anónimo, por la coyuntura podría ser reemplazado por algún formulario de Google Forms, donde se reciban percepciones de falta de equidad, las cuales deben de ser automáticamente atendidas a fin de dar solución a estos casos a tiempo.
Agradecimiento		
A45		Establecer programas de reconocimiento.
	P65	Reconocimiento por labor de 03, 06, 09 y 12 años de antigüedad en OEFA.
	P18	Reconocimiento al alto desempeño de los servidores.
	P19	Reconocimiento por investigaciones de alto impacto a la sociedad.
	P6	Reconocer el crecimiento profesional y académico de los servidores por medio de un Gift Card o vales de consumo.
	P66	Reconocimiento a fin de año a las labores de los servidores.
	P24	Celebración de cumpleaños.
	P67	Respetar las licencias por maternidad y paternidad.
	P23	Celebración de momentos especiales (casamiento, adquisición de auto, de casa, inauguración de un negocio/empresa, etc.)
Desarrollo		
A46		Fomentar el trabajo con compromiso, responsabilidad y con visualización de objetivos alcanzables.

	P6	Reconocer el crecimiento profesional y académico de los servidores por medio de un Gift Card o vales de consumo.
	P9	Implementar el programa "OEFA 2000".
A47		Implementar un plan anual de educación y capacitaciones en OEFA.
	P7	Realizar programas y talleres de acuerdo a la necesidad de cada órgano y/o unidad orgánica dentro de OEFA. De manera mensual cada área se encargará de programar alguna charla o conferencia en temas de interés grupal, ya sea relacionado con la realidad política, social o ambiental.
A48		Implementar el programa de desarrollo individual, que tiene como fin trabajar y potenciar las habilidades de los trabajadores.
	P58	Mensualmente realizar grupos al interior de la entidad, para labores que requieran de equipos, semanalmente se rotarán las personas que asumirán el papel de líder en el grupo a fin de que todos desarrollen y manejen adecuadamente el liderazgo.
	P68	Identificar las habilidades dominantes de cada servidor y potenciarlas mediante Coaching.
Cuidado		
A49		Respetar las licencias justificadas.
	P69	Estipularse que toda licencia justificada debe de ser correctamente aceptada y respetada.
A50		Inculcar y enseñar a los servidores a organizar sus tiempos entre horas de trabajo y de familia.
	P70	Impartir talleres de Gestión del Tiempo y productividad a los servidores.
A51		Supervisar el cumplimiento de las normas de salud y seguridad en el trabajo.
	P53	Supervisar y actualizar el Plan para la vigilancia, prevención y control de la COVID-19 en el trabajo".
A52		Otorgar reconocimiento a servidores por un nuevo integrante en la familia
	P4	Implementar el programa: "Creciendo YO, crece mi FAMILIA"
A53		Realizar talleres de salud mental y física.
	P17	Taller de actividades recreativas semanales, cada viernes de cada semana. En el horario de 5:30 a 6:00 p.m. Los posibles talleres pueden ser: talleres de yoga, danzas, relajación, resiliencia, etc.
	P71	Implementar el programa "Healthy Mind", con ello se buscará educar respecto a la importancia de la salud mental
Celebración		
A54		Fomentar la cultura de bienvenida y despedida de los trabajadores.
	P25	Celebrar la integración y despedida de los trabajadores
	P72	El órgano y/o unidad orgánica donde se integre el nuevo servidor organizará una breve reunión de bienvenida.
	P73	A los servidores quienes cumplieren su ciclo en OEFA, serán reconocidos por su desempeño y se les dará las gracias por los aportes y haber sido un pilar fundamental en la gestión.
A55		Celebraciones a los servidores y a la entidad en ocasiones especiales.
	P24	Celebración de cumpleaños.
	P67	Respetar las licencias por maternidad y paternidad.
	P23	Celebración de momentos especiales (casamiento, adquisición de auto, de casa, inauguración de un negocio/empresa, etc.)
Desarrollo		
A47		Fomentar el trabajo con compromiso, responsabilidad y con visualización de objetivos alcanzables.

	P6	Reconocer el crecimiento profesional y académico de los servidores por medio de un Gift Card o vales de consumo.
	P9	Implementar el programa "2000 OEFA"
A48		Implementar un plan anual de educación y capacitaciones en OEFA.
	P7	Realizar programas y talleres de acuerdo a la necesidad de cada órgano y/o unidad orgánica dentro de OEFA. De manera mensual cada órgano y/o unidad orgánica se encargará de programar alguna charla o conferencia en temas de interés grupal.
A49		Implementar el programa de desarrollo individual, que tiene como fin trabajar y potenciar las habilidades de los trabajadores.
	P58	Mensualmente realizar grupos al interior de la entidad, para labores que requieran de equipos, semanalmente se rotarán las personas que asumirán el papel de líder en el grupo a fin de que todos desarrollen y manejen adecuadamente el liderazgo.
	P74	Realizar un cuestionario a cada servidor a fin de tener mapeadas sus habilidades e incentivar a potenciarlas.
Compartir		
A56		Estandarizar la escala remunerativa según puestos de trabajo y perfil profesional.
	P42	Actualizar la Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N° 023-2018-OEFA/PCD - Escala Remunerativa de OEFA, haciendo hincapié en los requisitos de oportunidad de crecimiento no involucra sexo, edad, ideologías políticas, etc.
A57		Asignar labores tomando en cuenta el tiempo y recursos necesarios, sin atentar contra la buena voluntad de los servidores.
	P44	Revisar tanto la Directiva N° 003-2014-OEFA/SG "Asistencia, permanencia jornada, beneficios y obligaciones de los colaboradores en OEFA", como su modificatoria Resolución de Gerencia General N° 044-2018-OEFA/GEG, y realizar ajustes de ser necesario.
A58		Incentivar la equidad de labores y funciones en OEFA.
	P32	Implementar el programa "Todos diversos, todos únicos", donde se trabajará con pequeños grupos del personal en mini debates de temas variados con el fin de conocerse entre sí y por sobretodo fomentar el respeto por los puntos de vista diversos.
Cultura de trabajo y éxito organizacional		
A59		Realizar evaluaciones semestrales que midan el clima organizacional, el cumplimiento de metas y la satisfacción laboral de OEFA.
	P75	Semestralmente realizar encuestas al personal respecto a la percepción de su desempeño y desenvolvimiento en la institución
A60		Realizar encuestas y entrevistas aleatorias con el fin de evidenciar si los servidores sienten que la cultura de OEFA está contribuyendo al éxito laboral de su persona.
	P76	Cada trimestre el personal debe realizar los cuestionarios para evidenciar el % en que interiorizan y ponen en práctica de OEFA.
A61		Desarrollar KPI's que midan el grado de percepción de los servidores con respecto al cumplimiento de los objetivos institucionales; además, recolectar puntos críticos de mejora en diversos órganos y/o unidades orgánicas dentro de OEFA.
	P77	Cada trimestre realizar un KPI de acuerdo a la meta seguida en esemes a fin de ver si las acciones del personal contribuyen a su logro.