



Universidad
Inca Garcilaso de la Vega

FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL

“Intervención del Psicólogo Organizacional con los trabajadores del Organismo Nacional de Sanidad Pesquera – SANIPES, para mejorar el clima laboral en el desarrollo del trabajo remoto, año 2021”

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de LICENCIADO EN PSICOLOGIA

AUTOR

Bachiller: Oyarce Postigo, Manuel Fabian

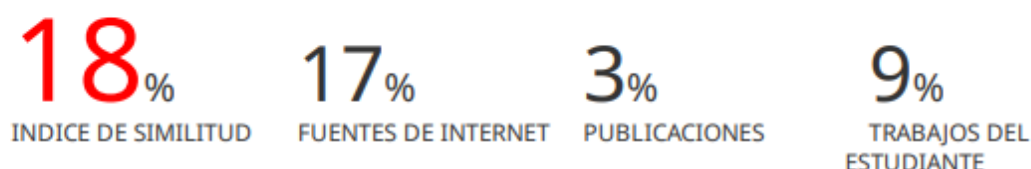
ASESOR:

Dra. Delgado Castillo, Gisella Yanire

Lima, Junio de 2023

“Intervención del Psicólogo Organizacional con los trabajadores del Organismo Nacional de Sanidad Pesquera – SANIPES, para mejorar el clima laboral en el desarrollo del trabajo remoto, año 2021”

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	www.sanipes.gob.pe Fuente de Internet	1%
2	Submitted to Universidad Inca Garcilaso de la Vega Trabajo del estudiante	1%
3	repositorio.upp.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	cdn.www.gob.pe Fuente de Internet	1%
6	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	1%
7	docplayer.es Fuente de Internet	1%

renati.sunedu.gob.pe

DEDICATORIA

A Sarita y Diego, mis padres, quienes son siempre mis modelos y ejemplos a seguir; a Ivanna y Gonzalo, mis hijos, por el amor que les tengo, que orienta mi esfuerzo al éxito, a una bella persona, que con su sonrisa y dulzura me fortalece, Angela.

A todos, por estar presentes en mi vida, brindándome sabiduría, paciencia y amor, para lograr tener la satisfacción de lograr esta meta.



AGRADECIMIENTOS

A todas las personas presentes en mi vida que me han brindado lo mejor, para poder llegar a buen término el presente trabajo de suficiencia profesional, muy especial a la Dra. Gisella Yanire Delgado Castillo por sus sabios consejos, certeras recomendaciones, claros conocimientos, a todos mi agradecimiento eterno.

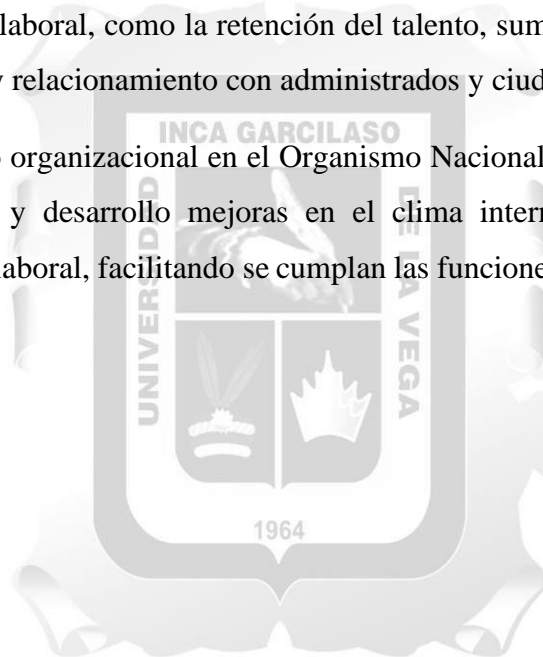


RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como propósito describir la experiencia profesional en psicología organizacional con los trabajadores del Organismo Nacional de Sanidad Pesquera – SANIPES, para mejorar el clima laboral en el desarrollo del trabajo remoto, año 2021. Las oficinas de recursos humanos deben tener consideración por generar y dar sostenibilidad a un adecuado ambiente laboral, por ser base fundamental para el éxito funcional e institucional.

Actualmente, las instituciones reconocen la importancia del desarrollo de esfuerzos por alcanzar un clima laboral que beneficie mejoras en la productividad, promueva la atracción, motivación laboral, como la retención del talento, sumado a buena reputación institucional, imagen y relacionamiento con administrados y ciudadanos en general.

La labor del psicólogo organizacional en el Organismo Nacional de Sanidad Pesquera – SANIPES, promueve y desarrollo mejoras en el clima interno, con impacto en la motivación, conducta laboral, facilitando se cumplan las funciones bajo responsabilidad.



Palabras claves: Clima laboral, cultura organizacional, motivación, bienestar, trabajo remoto, teletrabajo.

Intervention of the Organizational Psychologist with the workers of the National Fisheries Health Agency - SANIPES, to improve the work environment in the development of remote work, year 2021

ABSTRACT AND KEYWORDS

The purpose of this professional sufficiency work is to describe the professional experience in organizational psychology with the workers of the National Fisheries Health Agency - SANIPES, to improve the work environment in the development of remote work, in 2021. Human resources offices must have Consideration for generating and sustaining an adequate work environment, as it is the fundamental basis for functional and institutional success.

Currently, institutions recognize the importance of developing efforts to achieve a work environment that benefits improvements in productivity, promotes attraction, work motivation, such as talent retention, added to a good institutional reputation, image and relationship with administrators and citizens in general.

The work of the organizational psychologist in the National Fisheries Health Agency - SANIPES, promotes and develops improvements in the internal climate, with an impact on motivation, work behavior, facilitating the fulfillment of the functions under responsibility.

Keywords: Work environment, organizational culture, motivation, well-being, remote work, teleworking.

ÍNDICE

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

- 1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL
 - 1.1.1 HISTORIA
 - 1.1.2 UBICACIÓN GEOGRÁFICA Y CONTEXTO GENERAL
 - 1.1.3 ACTIVIDAD GENERAL
 - 1.1.4 MISIÓN INSTITUCIONAL
 - 1.1.5 POLÍTICA INSTITUCIONAL
 - 1.1.6 VALORES
 - 1.1.7 ORGANIGRAMA GENERAL Y UBICACIÓN DEL PSICOLOGO.

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EXPERIENCIA

- 2.1 MARCO TEÓRICO DE LA PSICOLOGÍA
 - 2.1.1 ÁREAS DE INTERVENCIÓN EN GENERAL
 - 2.1.2 ÁREA DE INTERVENCIÓN DEL EJERCICIO PROFESIONAL
 - 2.1.3 FUNCIÓN GENERAL
 - 2.1.4 FUNCIONES ESPECÍFICAS
- 2.2 MARCO TEORÍCO DE LAS VARIABLES

CAPÍTULO III: FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA ELEGICO

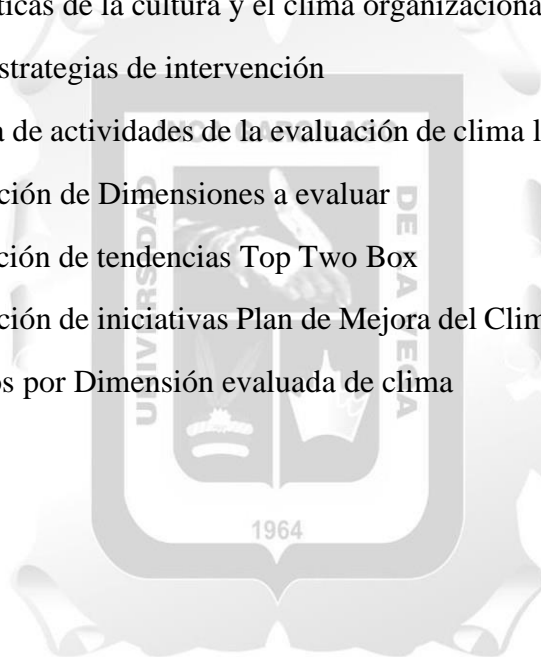
- 3.1.1 TEORÍA Y PRÁCTICA EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL
- 3.1.2 ANTECEDENTES INTERNACIONALES
- 3.1.3 ANTECEDENTES NACIONALES
- 3.1.4 ACCIONES, METODOLOGÍA Y PROCEDIMIENTOS
 - 3.1.4.1 MÉTODO DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL
 - 3.1.4.2 ESTUDIOS O INVESTIGACIONES
 - 3.1.4.3 DIAGNÓSTICO
 - 3.1.4.4 PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN
 - 3.1.4.5 EVALUACIÓN

CAPÍTULO IV: PRINCIPALES CONTRIBUCIONES

- 4.1 LOGROS OBTENIDOS
- 4.2 CONCLUSIONES
- 4.3 RECOMENDACIONES

ÍNDICE DE TABLAS

- Tabla N° 1 Proceso de creación del SANIPES
- Tabla N° 2 Servicios para la exportación e importación
- Tabla N° 3 Total Servidores incorporados por dependencias al 31.12.2020
- Tabla N° 4 Total trabajadores por Órgano o Área de trabajo al 2021
- Tabla N° 5 Escuelas de la psicología y sus autores
- Tabla N° 6 Áreas de investigación en psicología organizacional
- Tabla N° 7 El sistema administrativo de gestión de recursos humanos
- Tabla N° 8. Características de la cultura y el clima organizacional
- Tabla N° 9. Etapas y estrategias de intervención
- Tabla N° 10. Programa de actividades de la evaluación de clima laboral
- Tabla N° 11 Identificación de Dimensiones a evaluar
- Tabla N° 12 Identificación de tendencias Top Two Box
- Tabla N° 13 Programación de iniciativas Plan de Mejora del Clima
- Tabla N° 14 Resultados por Dimensión evaluada de clima



ÍNDICE DE FIGURAS

- Gráfico N° 1 Sede SANIPES – Sede Ventanilla
- Gráfico N° 2 Oficinas de atención desconcentrada
- Gráfico N° 3 SANIPES – Ubicación sede principal
- Gráfico N° 4 Número y porcentaje de trabajadores según sede
- Gráfico N° 5 Estructura orgánica
- Gráfico N° 6 Participantes según modalidad contractual
- Gráfico N° 7 Participantes según órgano o área de trabajo
- Gráfico N° 8 Participantes según cargo o tipo de puesto
- Gráfico N° 9 Participantes según género
- Gráfico N° 10 Dimensiones del clima laboral a evaluar
- Gráfico N° 11 Resultados generales según dimensión o variable
- Gráfico N° 12 Resultados generales según dimensión o variable
- Gráfico N° 13 Tendencias de resultados
- Gráfico N° 14 resultados de Tendencias por Dimensión
- Gráfico N° 15 Resultados con tendencias neutras
- Gráfico N° 16 Resultados con tendencia favorable
- Gráfico N° 17 Porcentaje por tipo de respuesta a Dimensión Organización
- Gráfico N° 18 Tendencias de respuesta a Dimensión Organización
- Gráfico N° 19 Porcentaje por tipo de respuesta a Dimensión Desempeño
- Gráfico N° 20 Tendencias de respuesta a Dimensión Desempeño
- Gráfico N° 21 Porcentaje por tipo de respuesta a Dimensión Comunicación
- Gráfico N° 22 Tendencias de respuesta a Dimensión Comunicación

Gráfico N° 23 Porcentaje por tipo de respuesta a Dimensión Habilidades Directivas

Gráfico N° 24 Tendencias de respuesta a Dimensión Habilidades Directivas

Gráfico N° 25 Porcentaje por tipo de respuesta a Dimensión Entorno

Gráfico N° 26 Tendencias de respuesta a Dimensión Entorno

Gráfico N° 27 Porcentaje por tipo de respuesta a Dimensión Trabajo Remoto

Gráfico N° 28 Tendencias de respuesta a Dimensión Trabajo Remoto

Gráfico N° 29 Planificación de actividades

Gráfico N° 30 Participantes según cargo o puesto

Gráfico N° 31 Flyers informativos



INTRODUCCIÓN

Las instituciones públicas, como toda organización, al ser una entidad conformada por personas y donde dependen del reconocimiento al conjunto de servicios que brindan a sus administrados como a la ciudadanía, tienen que identificar el valor de invertir en su talento humano, como preocuparse por otorgar mejoras en las condiciones y herramientas de trabajo, para motivarlos a que desarrollen todo su potencial y se faciliten los conocimientos técnicos y especializados de los cuales son dueños.

Resumiendo el estudio de Rodríguez Galvi y Angelica María (2020), sobre “El nuevo reto del área de recursos humanos para mantener un buen clima organizacional en época de pandemia”, concluye en los beneficios de asertiva comunicación con los trabajadores, a la vez de darles soporte y espacios para innovarlos y todo en acción conjunta, evidenciando la preocupación de la organización la salud. En relación al clima organizacional, es claro que no solo implica considerar en el análisis el propio ambiente de trabajo en el que se ejecutan las actividades, como los medios o nexos de interrelación que se realizan entre todos los trabajadores, aspecto que casi nunca es tomado en cuenta, muy a pesar de la importancia que evidentemente tiene. De otro lado, hay autores cuyos estudios, realizados en época de pandemia, al analizar el reto que tienen las áreas de recursos humanos para lograr desarrollar y, sobre todo, mantener un buen clima organizacional, destacan cuán importante es observar e identificar qué motiva hoy al trabajador, por su relacionamiento con un buen y mejor desempeño.

El presente trabajo contiene la estructura que a continuación se detalla:

Capítulo 1: Se exponen los aspectos generales del Organismo Nacional de Sanidad Pesquera – SANIPES, considerando su historia institucional, los servicios públicos que brinda, ubicación geográfica, actividad en general, organigrama, como su misión.

Capítulo 2: Se detalla el marco teórico, según escuelas y autores, el propósito del puesto, las funciones generales y específicas del psicólogo organizacional.

Capítulo 3: Se exponen los antecedentes tanto nacionales como internacionales de las variables, como el marco teórico y aquello que corresponda al diagnóstico obtenido como a la actuación profesional.

Capítulo 4: Se presentan las conclusiones y recomendaciones del tema presentado.

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL

El Organismo Nacional de Sanidad Pesquera – SANIPES, es una entidad del sector público, cuenta con independencia técnico-funcional, en su economía, en sus finanzas y a nivel operativo-administrativo, siendo parte del conjunto de entidades adscritas al sector producción regulado por la entidad de nivel ministerial a cargo del sector producción, denominado PRODUCE.

La creación de la entidad precitada fue establecida por el supremo gobierno del Perú a través de la Ley N° 30063, otorgándole determinadas funciones generales tales como la de normar y supervisar y fiscalizar la sanidad (que implica cautelar la vigilancia del suministro del cultivo, comercio interno y externo de recursos hidrobiológicos, no asumiendo sino previendo peligros que pudieran afectar la salud de la sociedad. Asimismo, contiene el espacio de interacción patológico, epidemiológico, biotecnológico, similares) como la de inocuidad (privilegiando tener los recursos en condiciones tolerables para su consumo, así como respecto del uso al que son reservados, siendo que al prepararse sino consumirse no incurrirá en riesgos para la salud de las personas), siendo su alcance quienes intervienen en la cadena productiva de los recursos y productos pesqueros y de crianza o cultivo de especies acuáticas, tanto vegetales como animales y afines, así como de los piensos, aditivos y otros productos destinados a la acuicultura en el Perú y para lo cual, el gobierno también reglamentó su funcionamiento, como delimitando su organización interna y estableciendo las funciones que se asumirán, todas descritas a detalle en el Decreto Supremo N° 009-2014-PRODUCE, que tuvo una siguiente innovación al emitirse nuevo decreto supremo en el año 2017, emitido por el ministerio a cargo del sector producción, con el firme propósito de lograr participar en cada una de las etapas de la cadena productiva de productos pesqueros también en las de acuicultura, buscando se ejerciten las reglas sanitarias en el país, como asegurándola, antes que lleguen al consumidor final.

Siendo un organismo público de con carácter técnico y especializado - OTE, opera legalmente bajo la Ley N° 29158, que define la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (2007), y por lo cual la entidad pública SANIPES tiene facultad orgánica cumplir labores técnico-especializadas como relacionada con la

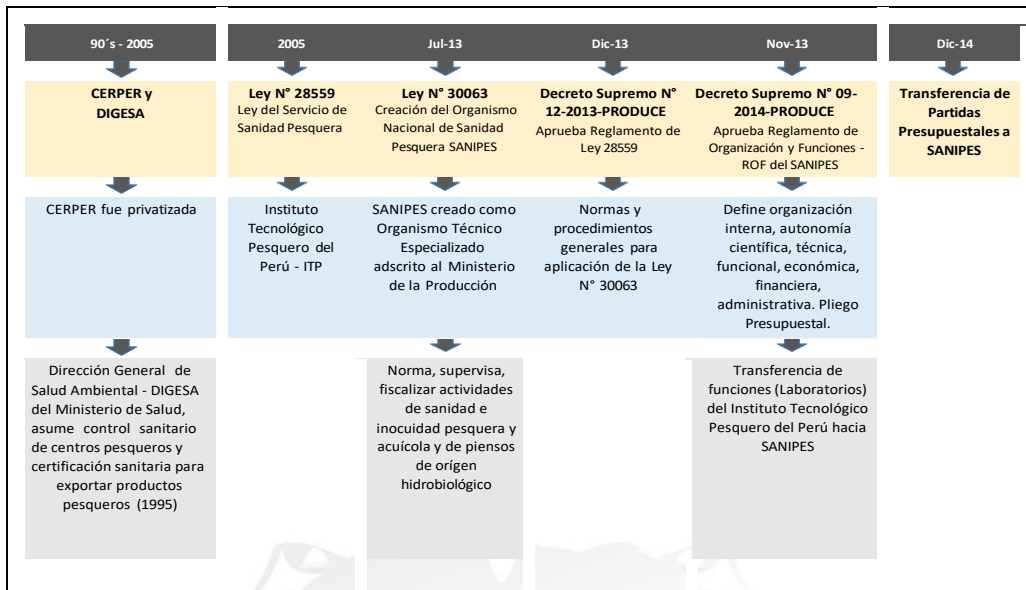
inocuidad sanitaria, que implica garantizar que los alimentos que se consumen, por parte de los seres humanos, no dañan la salud; que implica, que en su proceso de producción se aplicaron sobrias normas de higiene, mitigando el riesgo de alimentos contaminados (intoxicación por plaguicidas).

1.1.1 HISTORIA

Recabando los datos descritos en la Memoria Anual, año 2016, del SANIPES (que cuenta con aprobación según Resolución, suscrita por su Director Ejecutivo, N° 060-2017-SANIPES-DE, del 01 de agosto de 2017), la sanidad pesquera en nuestro país data desde el año 1977, habiendo permanecido, el desarrollo de tales funciones, bajo la responsabilidad de la empresa peruana denominada Certificaciones del Perú (CERPER) como de la Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria (DIGESA) lo que fue ejecutada hasta el 25 de junio de 2005, momento en que el gobierno emite la Ley N° 28559, que se encuentra referida al servicio nacional de sanidad del sector pesca, que define las funciones del Instituto Tecnológico de la Producción - ITP (ex Instituto Tecnológico Pesquero) como entidad con poder y competencias en el sector, siendo legalmente ejercida con la participación de a través de la Dirección General de SANIPES.

En base a los antecedentes descritos, la organización pública del SANIPES, como entidad técnica y también independiente, creado mediante Ley N° 30063, se constituye en el Perú como la única organización técnica de carácter especializado, relacionado al ministerio responsable del sector producción en el país, con funciones por desarrollar tales como las de emitir normas técnicas, supervisar el funcionamiento del sector y fiscalizar las acciones que se cumplen en el ámbito pesquero (inocuidad como sanidad), acuicultura y demás según su norma de creación, con el propósito proteccionista del cuidado hacia la salud pública. Importante antecedente es referir que con fecha de julio del 2013, momento en que SANIPES alcanza hacer efectiva ante la transferencia de las funciones que venía cumpliendo el órgano cautelante de la sanidad pesquera en el país, dependencia en el Instituto Tecnológico Pesquero – ITP, y que se encontraba encargada de administrar las labores de análisis de ensayos, en los respectivos centros de laboratorio.

Tabla N° 1 Proceso de creación del SANIPES (Línea de tiempo)



Tanto la Ley N° 30063 que da creación al SANIPES, su reglamentación normativa, como el dispositivo legal que establece las condicionantes para su organización interna y el desarrollo de sus funciones, dispuestas por dación del Reglamento de Organización y Funciones - ROF, el cual, incluso, es posteriormente modificado y mejorado (2017).

Sin embargo, para las autoridades en curso en SANIPES, resulto necesario el otorgarle precisiones a su rol como entidad técnica, científica e incluso regulatoria, y con el propósito de mejorar las condiciones para tener un desempeño institucional con plena autonomía, sus autoridades vieron conveniente que sus normas sufrieran modificaciones (2019).

En el transcurso del mismo año (2019), las autoridades del SANIPES promovieron el desarrollo de mejoras para fortalecer su gestión técnica y así cerrar brechas que le resultaban ineludibles, como el perfeccionar su marco normativo de actuación institucional, también complementar su instrumental técnico regulatorio e iniciar el camino para introducir, en sus procedimientos, soluciones tecnológicas enfocadas en sus administrados.

Factor importante para la Presidencia Ejecutiva y Gerencia General del SANIPES fue no descuidar el desarrollo de la estrategia interna de coadyuvar a seguir fortaleciendo las capacidades internas, al ser multidisciplinario y

especializado, atendiendo y cumpliendo con solvencia técnica sus funciones, más cuando tienen alcance de nivel nacional e internacional.

Es menester volver a mencionar que, en sus inicios, el organismo público SANIPES contaba con sólo una (01) sede y que compartía ambientes con el Instituto Tecnológico de la Producción – ITP.

Gráfico N° 1 Sede SANIPES – Sede Ventanilla



SANIPES, actualmente, cuenta con su oficina central y administrativa que se encuentra en zona central de San Isidro, en la ciudad de Lima, estratégicamente ubicada en zona cercana a los centros administrativos de la mayoría de sus administrados, facilitando su relación orgánica, funcional, atención; así como de coordinación con las autoridades más relevantes del ministerio responsable del sector producción en el país, que facilitan su accionar institucional.

En materia de gestión de personas, SANIPES asumió la incorporación, en condición de transferencia del organismo ITP, de cincuenta y nueve (59) trabajadores CAS, cuyo presupuesto institucional, en partidas autorizadas para el año 2014, ascendía la suma de S/ 2,761,339.00.

Para fines de dar afectiva atención a su rol institucional, SANIPES desconcentró su operatividad funcional con presencia orgánica en Tumbes, Paita, Sechura, Chimbote (zona norte), Puno, Tacna, Ilo, Camaná, Pisco (zona sur), Huancayo (zona centro), Iquitos, Tarapoto, Madre de Dios (zona oriente);

como, en Callao; a la vez en determinadas zonas de atención sanitaria en Aguas Verdes (Tumbes), Iñapari (Madre de Dios), Desaguadero (Puno).

Gráfico N° 2 Oficinas de atención desconcentrada



La presidencia ejecutiva con resolución (N° 026-2021-SANIPES-PE) autoriza otorgar certificados oficiales sanitarios para actividades de exportación de: productos pesqueros y acuícolas, a nivel fresco y/o refrigerado; también, muestras comerciales sin valor; también otros servicios para importaciones.

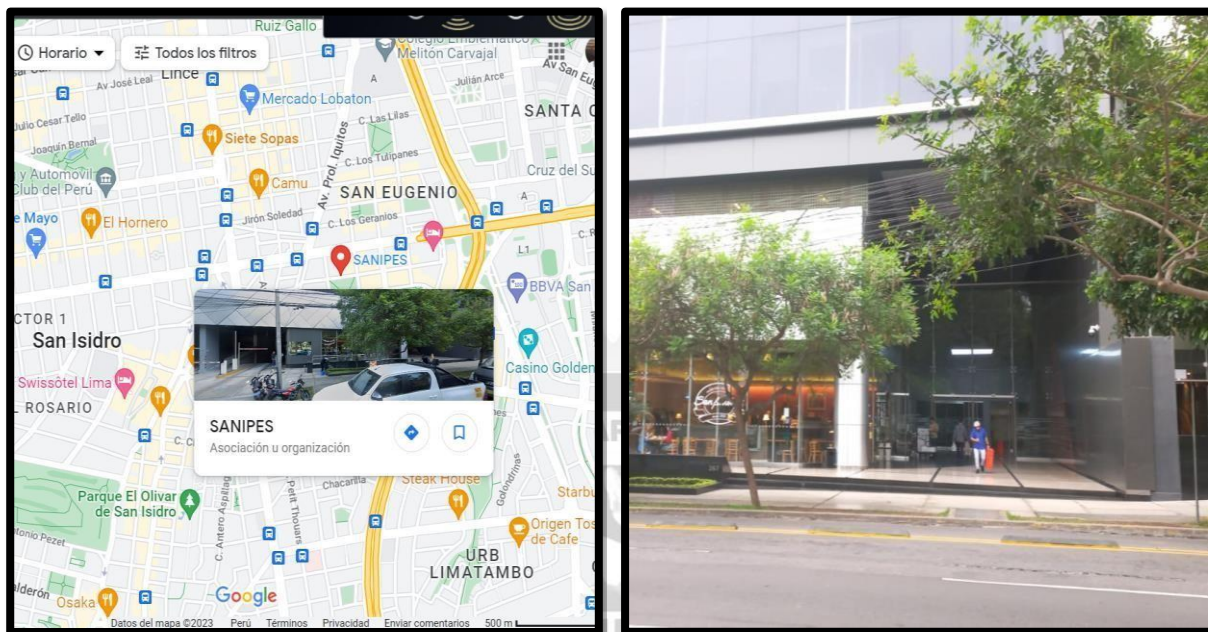
Tabla N° 2 Servicios para la exportación e importación

CERTIFICADOS OFICIALES SANITARIOS Productos de Exportación	CERTIFICADOS OFICIALES SANITARIOS Productos de Importación
PESQUEROS Y ACUÍCOLAS	FRESCOS / REFRIGERADOS
A NIVEL FRESCO Y/O REFRIGERADO	INTERNAMIENTO TEMPORAL
MUESTRAS COMERCIALES, SIN VALOR	
	REINGRESOS AL PAÍS
	LOTES VETERINARIOS
	ADITIVOS O INSUMOS PARA EL PROCESAMIENTO

1.1.2 UBICACIÓN GEOGRÁFICA Y CONTEXTO GENERAL

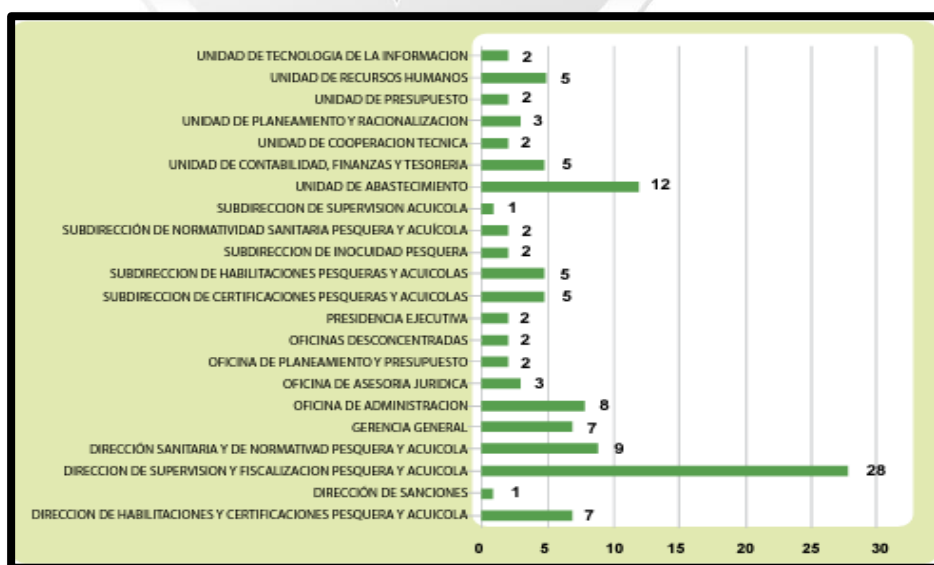
Las oficinas de SANIPES se ubican, institucional y administrativamente, en el piso 12 del edificio de Calle Amador Merino Reyna, N° 267, perteneciente al Distrito San Isidro, en la región de Lima.

Gráfico N° 3 SANIPES – Ubicación sede principal



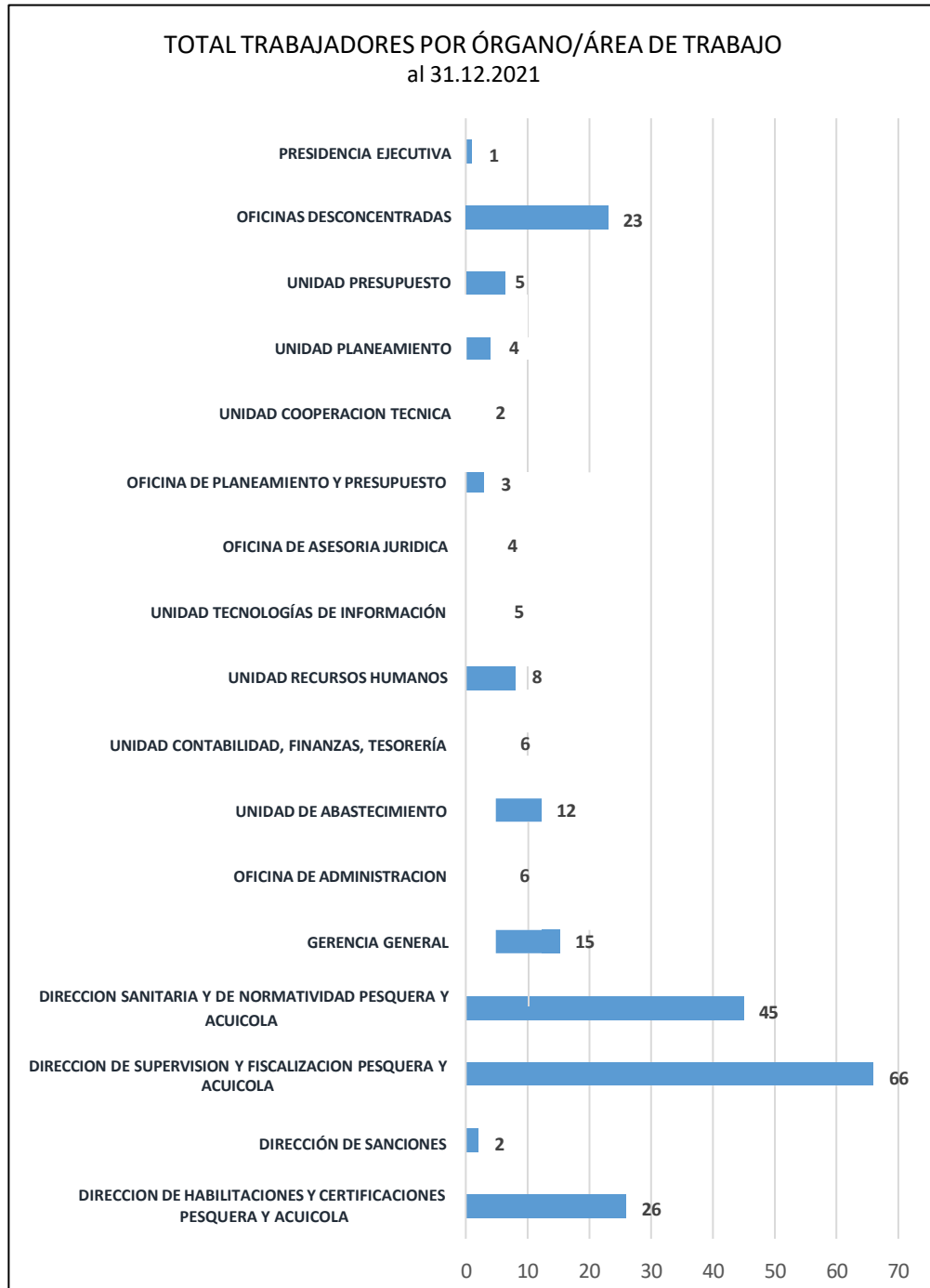
Para cumplir su función técnica, los mayores índices de incorporación de colaboradores corresponden a puestos de nivel técnico y especializado:

Tabla N° 3 Total Servidores incorporados por dependencias al 31.12.2020



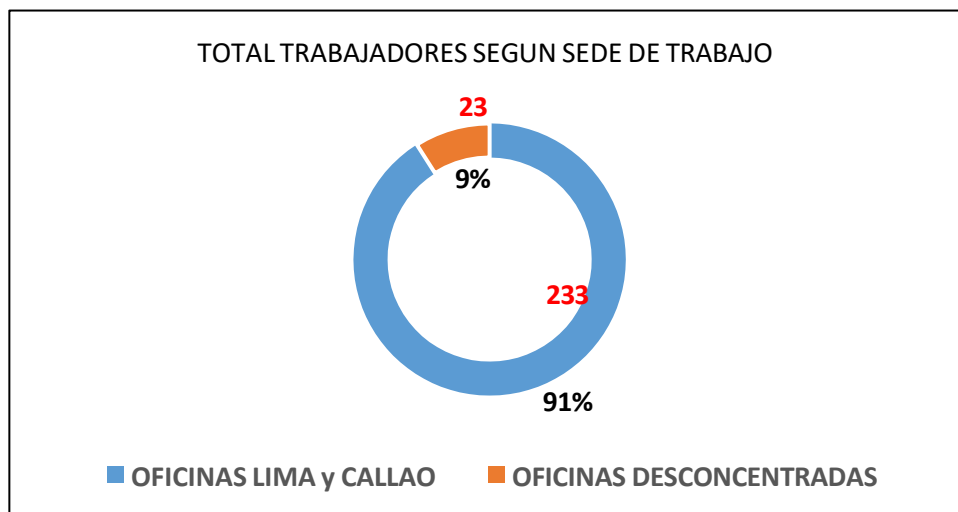
La ubicación de los doscientos treinta y tres (233) trabajadores a nivel nacional y que incluye las catorce (14) oficinas desconcentradas ubicadas en diversas regiones del país, siendo que sus operaciones se desarrollan en:

Tabla N° 4 Total trabajadores por Órgano o Área de trabajo al 2021



Al 31 de diciembre de 2021, SANIPES alcanzó un total de doscientos treinta y tres (233) trabajadores, distribuidos:

Gráfico N° 4 Número y porcentaje de trabajadores según sede



1.1.3 ACTIVIDAD GENERAL

El organismo técnico SANIPES, garantiza salubridad en los productos, tanto pesqueros como acuícolas, no nocivos para ser consumidos, así como el preservarlos como conservarlos. Para ello, supervisa, controla todo el sistema de comercialización pesquero, desde la extracción hasta el proceso de transformación y comercialización, garantizando la calidad, ausencia de peligros en los recursos y así con proteger la salud pública. También promueve la adopción de buenas prácticas de pesca y acuicultura para preservar el medio ambiente sin descuidar la sustentabilidad de las mencionadas actividades.

Así también, debe cumplir con las acciones generales siguientes:

- Ejercer la función del control y supervisión del recurso y/o producto hidro-biológico, en todas sus promociones o vistas, hasta la etapa final de su consumo.
- Diseñar y aplicar medidas de protección sanitaria para enfrentar posibles vulnerabilidades biológicas, en resguardo del recurso y/o producto hidro-biológico.

SANIPES, para fines de hacer efectivo sus propósitos, cumple con desarrollar las actividades institucionales siguientes:

- Normar y regular sanitariamente las actividades para recoger, extraer, preservar y de cultivar, como para desembarcar y transportar, también el

de procesar y almacenaje, con destino comercial por su importación como su exportación.

- Inspeccionar, fiscalizar e incluso auditar para comprobar se ejecuten las disposiciones sanitarias, cautelando que productos se encuentren exceptuados de agentes nocivos

Asimismo, es importante dar a conocer que como entidad pública técnica y especializada, desarrolla y/o brinda los servicios siguientes:

- Habilitar sanitariamente toda infraestructura pesquera y acuícola, presente en las etapas productivas, desde una embarcación pesquera hasta la planta de su procesamiento.
- En relación a las exportaciones e importaciones de los productos regulados, se otorga oficialmente toda certificación de orden sanitario.
- A nivel sanitario, expide el necesario registro, que se visualiza objetivamente en todo recipiente del producto envasado.
- Realizar, en los laboratorios propios, las pruebas técnicas de toda muestra de los productos regulados
- Auditar, autorizar, registrar a las personas jurídicas que se desempeñan brindando apoyo técnico en las pruebas de ensayo como en inspeccionar toda área de infraestructura.

La Unidad de Recursos Humanos; actividades

En relación a toda actividad a cargo de la unidad funcional de Recursos Humanos del SANIPES, dependencia en la que se ubica el profesional en psicología en la entidad, debemos referenciar aquellas funciones que se encuentran descritas en sus documentos internos oficiales que reglamentan tanto su organización, estructura y la función que desarrolla, donde en general se priorizan las siguientes:

- Proponer lineamientos internos, como estrategias y normatividad para regular su funcionamiento del sistema administrativo de gestión humana; Organizar y liderar la gestión del sistema de recursos humanos e instrumentos; planificar la demanda de personal; administración de los perfiles de puestos; gestionar el proceso de incorporación del personal: selección, vinculación, inducción, período de prueba; gestionar planes de

desarrollo, progresión en la carrera; liderar y monitorear la gestión del rendimiento como su reconocimiento; promover y conducir las acciones de evaluación del clima laboral, fortalecimiento de la cultura, mejoras y/o cambios, fortalecimiento y desarrollo de capacidades; proponer y gestionar los planes de acción en materia de bienestar social, comunicación interna, seguridad y salud en el trabajo. Asesoría a jefatura inmediata; como otras asignadas por la jefatura inmediata como las que resulten necesarias por normatividad expresa.

1.1.4 MISIÓN INSTITUCIONAL

El Plan Estratégico Institucional del SANIPES – PEI SANIPES, correspondiente al periodo 2021 al 2024, aprobado con documento resolutivo de su presidencia ejecutiva, que establece la misión institucional con una visión sectorial, es:

“Asegurar la sanidad e inocuidad en toda la cadena productiva pesquera y acuícola, para proteger la vida y salud pública de los productores y consumidores, con instrumentos preventivos y correctivos que permiten aplicar prácticas regulatorias e incorporan el enfoque de riesgo.”

1.1.5 POLÍTICA INSTITUCIONAL

SANIPES como organismo funcionalmente técnico, define su orientación y guía de política de gestión institucional general, el “garantizar la sanidad e inocuidad de los recursos y productos hidrobiológicos nacionales, importados y de exportación a través de procesos altamente especializados de regulación, vigilancia y control de riesgos de su sistema sanitario pesquero y acuícola, con el propósito de proteger la vida y la salud pública, contribuyendo a la competitividad y al bienestar”.

1.1.6 VALORES.

En relación al conjunto de valores, SANIPES como institución ha definido las que se encuentran formalmente establecidos en su Plan Estratégico Institucional PEI SANIPES, periodo del 2021 al 2024, declara que son:

- El valor de la calidad de servicio; referido a “entregar servicios integrales e innovadores que aseguren la satisfacción de los ciudadanos en general”.
- El valor del compromiso; que implica que “va más allá de cumplir una obligación, es hacer las cosas con pasión, sentir como propios los objetivos de la organización con un alto nivel de responsabilidad, ser proactivos, eficientes y perseverantes demostrando colaboración y humildad”.
- El valor de la honestidad; refiere a “la intervención de SANIPES y de sus miembros tiene que ser justa, recta, íntegra y de respeto a la verdad e implica la coherencia total entre el pensamiento, el discurso y la acción”.
- El valor de la integridad; resalta que “en SANIPES se busca que los directivos, funcionarios y trabajadores, actúen de forma correcta, en función de los intereses ciudadanos, la salud pública y el bienestar”.
- El valor del profesionalismo; siendo que “el capital humano se caracteriza por su excelencia ética y técnica; debe ser imparcial, objetivo y efectivo, en caso de conflicto de intereses debe preferir el interés público y abstenerse de participar en aquellas situaciones que pudieran poner en duda la transparencia de su proceder”.
- El valor del respeto; por ser “la mayor consideración hacia todos, mostrando amabilidad, buen trato, aprecio y cuidado a algo o a alguien”.
- El valor de la competitividad; fija que “para tener una orientación a la mejora continua y lograr la sostenibilidad”.
- El valor de la ética; por ser donde “se revela en lo colectivo de la organización y en las personas que la conforman; se refleja en el actuar de cada uno de sus miembros, en su responsabilidad, en la administración de sus bienes, en su clara proyección como persona, del ser y del deber ser, siendo ejemplo de vida para el entorno, sirviendo a la sociedad y no sirviéndose de ella”.
- El valor de la identidad institucional; siendo que “el colaborador debe estar plenamente identificado con la institución, sus metas y tener predisposición para hacer más de lo esperado a efectos de lograr los

objetivos; debe desear pertenecer a la institución y estar orgulloso de ello”.

- El valor de la imparcialidad; que implica el “realizar nuestro mayor esfuerzo para que cada una de las labores se realice con objetividad, transparencia y criterio técnico; para poder garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados”.
- El valor del liderazgo; para “buscar la mejora continua, para constituirnos en el mejor referente como organismo de sanidad pesquera en el ámbito nacional e internacional”.
- El valor de la solidaridad; implica “actuar con sensibilidad y unidad para ayudar a superar las dificultades que se presenten en beneficio de la organización y de otras personas con mayores necesidades o desventajas.

1.1.7 ORGANIGRAMA GENERAL Y UBICACIÓN DEL PSICOLOGO.

En la estructura orgánica u organización autorizada, se aprecia la distribución de todas las dependencias que la integran, que son:

ALTA DIRECCIÓN:

- El Consejo Directivo
- La Presidencia Ejecutiva 1964
- La Gerencia General

CONTROL INSTITUCIONAL

- La Oficina de Control Interno

ASESORAMIENTO

- La Oficina de Asesoría Jurídica
- La Oficina de Planeamiento y Presupuesto
- La Unidad de Planeamiento y Racionalización
- La Unidad de Presupuesto
- La Unidad de Cooperación Técnica

APOYO

- La Oficina de Administración
 - o La Unidad de Contabilidad, Finanzas y Tesorería
 - o La Unidad de Abastecimiento
 - o La Unidad de Recursos Humanos
 - o La Unidad de Tecnología de la Información
 - o La Unidad de Ejecución Coactiva

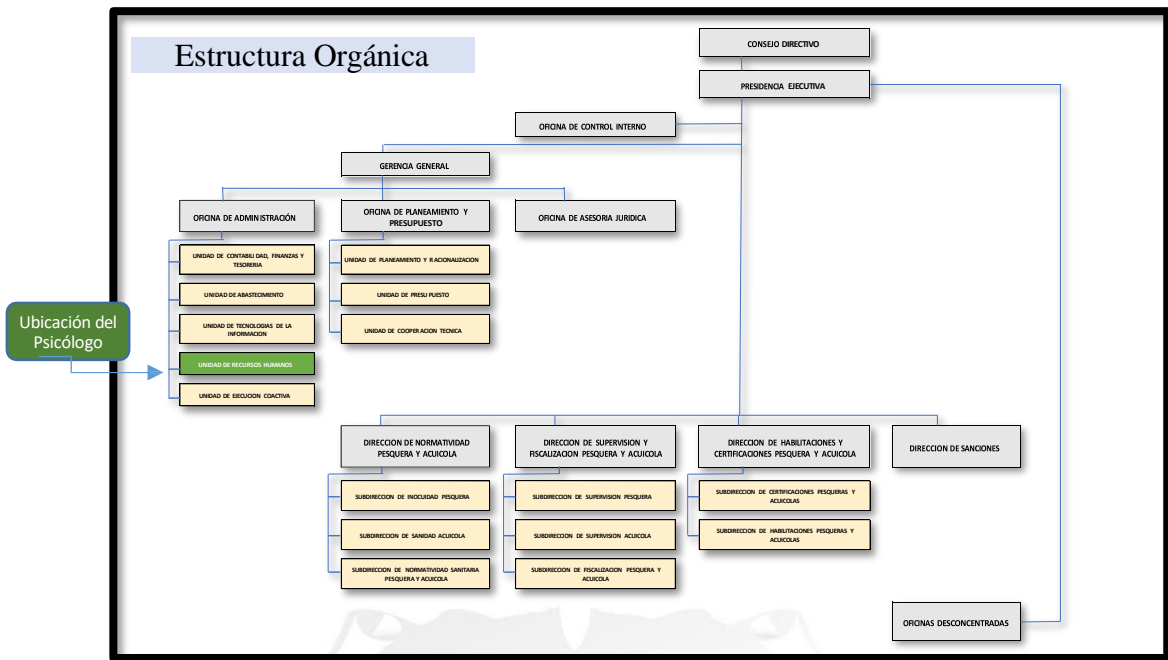
LÍNEA

- La Dirección Sanitaria y de Normatividad Pesquera y Acuícola
 - o La Subdirección de Inocuidad Pesquera
 - o La Subdirección Acuícola
 - o La Subdirección de Normatividad Sanitaria Pesquera y Acuícola
- Dirección de Supervisión y Fiscalización Pesquera y Acuícola
 - o La Subdirección de Supervisión Acuícola
 - o La Subdirección de Supervisión Pesquera
 - o La Subdirección de Fiscalización Pesquera y Acuícola
- Dirección de Habilitaciones y Certificaciones Pesqueras y Acuícolas
 - o La Subdirección de Habilitaciones Pesqueras y Acuícolas
 - o La Subdirección de Certificaciones Pesqueras y Acuícolas
- Dirección de Sanciones

DESCONCENTRADOS

- Las Oficinas Desconcentradas

Gráfico N° 5 Estructura orgánica



Cabe indicar que la ubicación del Psicólogo, implica desempeñar sus funciones al interior de la estructura orgánica y funcional del área de trabajo de Recursos Humanos, dependencia de la Oficina de Administración, y, por tanto, considerado como uno de las unidades de apoyo.

CAPITULO II: DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EXPERIENCIA:

2.1 Marco Teórico de la Psicología

Conceptualmente resultaría claro y objetivo que, al revisar la definición etimológica, podemos precisar que la psicología proviene del vocablo griego "psique", cuyo significado es alma o espíritu y, adicionalmente del griego "logo", definido como "estudio o investigación". Por tanto, "se define a la psicología como el estudio o discusión del alma".

Sin embargo, lograr tener una única definición de la psicología que se caracterice por ser precisa u objetiva y ser claramente entendida en su definición, resulta complicado; consigue representar, acarrearía en riesgo de resultar tener diversas conceptualizaciones, según como escuelas, paradigmas y/o métodos intervengan. Así, una definición simple resulta difícil, siendo tan compleja la psicología humana.

Baron (2008), presupone que la psicología debiera ser identificada como una ciencia orientada al conocimiento (p.34), ante lo cual Elena y Arana (1997) define que justamente este enfoque orientado al conocimiento, resulta útil por ser facilitador del conocimiento de toda persona, su adaptación al comportamiento de otras personas, con lo cual mejora sus reacciones ante toda situación.

Preliminarmente valdría también dar a conocer lo indicado por autores como Mayor (1985), quien por su parte indica que aquello que evalúa y propende a establecer que el estudio de todo hecho relacionado a la persona, como la información que es procesada en su ejercicio, es la ciencia de la psicología.

Por su parte, Carpintero (1992), define que aquello que se preocupa por el conjunto de actos humanos, en relación a el comportamiento como la alteración emocional, la educación como el trabajo, la seguridad vial como los propios accidentes, demás actuaciones del hombre de hoy, es la psicología.

Para Pinillos (1997), cuando se refiere a la disciplina o ciencia que, en su búsqueda por conocer, se preocupa por generar ideas, como el o los métodos para intervenir y accionar, respecto de los fenómenos comportamentales, también sobre la práctica humana, su estructura, es la disciplina de la psicología. Es importante referir que ésta ciencia busca sino intenta brindar explicaciones sobre todo

comportamiento global, su entorno, contextos diversos, con el fin de predecir y controlar toda conducta.

Cuando recurrimos en participar que debiera entenderse por la psicología, por ejemplo, para la American Psychological Association - APA, es quien estudia el comportamiento humano y la mente; asimismo, la define propiamente como aquella corriente científica que alcanza varias e importantes vertientes de exploración, como grupos de aplicación e investigación psicológica, que considera los mecanismos para observar, como experimentar sino explorar procesos o estimular de orden biológico, emocional, personal, grupal que están siempre presentes en el comportamiento en general.

Por su parte la Organización Mundial de la Salud - OMS, como organización mundial, acerca un concepto que considera no exacta, pero si como la representación de todo momento de bienestar mental y también psicológico, siendo su orientación el perfeccionar, fomentar, en toda persona y sociedad, estados de salud y bienestar mental, como notificar con cierta anticipación todo trastorno mental.

Para fines del presente trabajo, se esboza conceptualmente los fundamentos de las principales escuelas psicológica, con el propósito de no sólo facilitar la identificación de sus diferencias con las corrientes psicológicas contemporáneas, sino de identificar aquella que otorgue validez teórica al estudio realizado en SANIPES.

Asimismo, se enuncia a los importantes protagonistas del pensamiento según la corriente psicológica, y por lo cual se enuncia y despliega e incluso logra alcanzar un espacio científico que investiga y aplica.

En general, el marco teórico de la psicología propuesto busca dar a entender cómo procesos mentales y experiencias se interconectan y tienen influencia, finalmente, en la conducta humana. Siendo así, el marco teórico de la psicología se basa en varias teorías, modelos y escuelas y/o enfoques históricamente presentes en la psicología.

Las principales escuelas, corrientes de la psicología, son aquellas que a continuación se indican:

Tabla N° 5 Escuelas de la psicología y sus autores

CORRIENTE	AUTORES	ENFOQUE
Estructuralista	Wilhelm Wundt	Análisis de la estructura interna de pensamientos y emociones mediante la introspección.
Funcionalista	William James, John Dewey, James Rowland Angell, Edward Thorndike, Harvey Carr	Estudio de la función de la mente humana, cómo ésta se adapta al medio ambiente y a la sociedad.
Psicoanálisis	Sigmund Freud, Carl Gustav Jung, Alfred Adler	Estudio del análisis interno y la influencia en todo comportamiento humano.
Gestáltica	Max Wertheimer, Kurt Koffka, Wolfgang Kohler	Estudio basado en las vivencias de la persona, acontecidas en todo momento.
Conductista	Ivan Petrovich Pavlov, Burrhus Frederic Skinner	Estudio del comportamiento observable, y cómo éste es influenciado por el entorno y las experiencias.
Cognitivismo	Jerome Bruner, Fritz Heider, George R. Kelly	Estudio de las funciones cognitivas de la atención, la percepción, la memoria, base para comprender el comportamiento humano.
Humanismo	Abraham Maslow, Carls R. Rogers	La comprensión del individuo en su totalidad, su capacidad para elegir y dirigir su propio desarrollo, e implica una visión más positiva del ser humano.

De lo descrito, resulta importante definir las principales características de cada una de las corrientes de la psicología precitadas, que son las que a continuación se indican:

a) El Estructuralismo

Cuando los primeros estudiosos de la psicología decidieron centrar sus estudios en el análisis de toda táctica y particularidad del ejercicio de la psiquis, despertó la curiosidad por las ocupaciones mentales unívocas, donde reinan pensamientos e inteligencia, conciencia, memoria e incluso comprensión, entre otras, siendo que aquellas peculiaridades consideradas

de mayor complejidad sean descompuestas y luego reconducidas. Su denominación de estructuralismo, indica, de la psique, sus elementales funciones, como se integra fisiológicamente el sistema nervioso en su estructura.

El estructuralismo es una corriente psicológica que se encuentra enfocada en la introspección analítica de la mente, esto quiere decir que se centra en examinar y explorar los contenidos y procesos mentales internos de una persona desde su propia perspectiva subjetiva. La precitada corriente nació cercano al término y termino del siglo XIX y XX respectivamente; así, influyó en el avance de la psicología.

Su enfoque se basa en la idea de que la mente del ser humano está compuesta por centros individuales que se combinan para formar estructuras más complejas. Estos elementos también conocidos como unidades mentales, son considerados como componentes fundamentales de la experiencia mental y se cree que pueden ser analizados y estudiados de manera objetiva.

Los psicólogos estructuralistas, como Wilhelm Wundt y Edward Titchener, buscaron descomponer la experiencia mental en elementos básicos y analizar las relaciones entre ellos y utilizaban el método de la introspección para poder llevar a cabo su investigación. Este método consistía en que los sujetos entrenados describen sus propias experiencias conscientes de manera detallada y sistemática. Los psicólogos estructuralistas consideran que estos informes de introspección eran la base para descomponer la experiencia en elementos más simples y para identificar las relaciones entre ellos.

Así, Wilhelm Wundt dio nacimiento al laboratorio número uno en psicología, en el año de 1879, ubicado en Alemania, Leipzig; Wundt y seguidores anunciaban que la psicología debía ser considerada como disciplina científica experimental y objetiva, donde la conciencia humana podía ser debidamente analizada y para ello la introspección era un medio o instrumento de la psicología, es decir, se valoró la realización de una rigurosa observación.

Edward Bradford Titchener (1867-1927), quien, desde la Universidad

pública de Cornell, situada en Estados Unidos, Nueva York (primeros años del siglo XX), se hizo conocer como el representante más importante de la escuela o corriente estructuralista, siendo que optó por llegar a adaptar las metodologías concebidas inicialmente por Wilhelm Wundt, para ser aplicadas y analizadas en el ambiente de laboratorio que Titchener logró establecer en la Universidad de Cornell.

Para Titchener, las discrepancias comparativas entre física y psicología se centran en el mero interés por la experiencia; donde una se formula la margen de la filosofía y la otra, porque siempre conectada con la persona que la vivencia. Es por lo antes mencionado que la psicología estructuralista también es conocida como psicología introspectiva.

Así, para la escuela en análisis, existen aspectos que son claves: exaltó el espíritu de una psicología científica, alejándola principalmente de la filosofía, también el instaurar a la introspección como método base y adecuado en contra de toda resistencia de otras escuelas como la funcionalista, conductista.

Es, por tanto, bastante claro que la finalidad que persiguió la psicología estructuralista, así evidenciar los códigos elementales de la conciencia y sus contenidos, para situar evidentemente en primer plano aquellas normas o reglas que dirigen su combinación y concatenación: que las sensaciones son parte de la percepción, que los elementos de las ideas resultan ser una imagen de la mente y que lo afectivo está relacionado con las emociones.

El método aplicado para todo estudio es la introspección, aquella que es realizada por parte de personas entrenadas en distinguir lo que experimenta la persona, respecto de lo que sabe acerca del objeto de su experiencia.

b) El Funcionalismo

En los Estados Unidos se originó un importante acontecimiento, y en el cual William James da origen a una nueva corriente de estudio de la psicología, que llamo funcionalismo, originada ante una rotunda oposición ante los esquemas del estructuralismo de Wundt. La escuela funcionalista consideraba la combinación de ciencia con praxis, el foco en el ser humano,

por tanto, en su enfoque evolutivo.

Entre los principales generadores de la escuela funcionalista de la psicología, se incluye a los estudiosos de William James, John Dewey, James Rowland Angell, Edward Thorndike, Harvey Carr, quienes recibieron la influencia del darwinismo, centrado en la mente y su estudio, reemplazando la estructura. Así, creía en el estudio de la experiencia y el uso de la observación para enriquecer la comprensión de la conducta humana. La escuela funcionalista argumenta que todo proceso mental se relaciona con la adaptación del organismo al ambiente.

Sus inicios se ubican a finales del siglo XIX, siendo tres grupos de estudiosos de la psicología quienes contribuyeron al desarrollo del modelo, estando entre ellos, los denominados Pioneros, que pusieron las bases para su desarrollo, logrando dar apertura a una amplitud de áreas de investigación. Si bien los iniciadores del funcionalismo, son J. Dewey y J. Ángel, por su lucha en considerar que el funcionalismo sea considerado como sistema; son, finalmente, Harvey Carr y Robert S. Woodworth los denominados Desarrolladores, por su búsqueda de alcanzar la madurez del modelo y del sistema.

La escuela funcionalista alcanzó un valor importante para la psicología, cuyas motivaciones fueron las siguientes:

1. Su contribución a su desarrollo como disciplina científica; siendo que la escuela funcionalista intenta comprender cómo los procesos mentales contribuyen a la adaptación del ser con su entorno, llevándose a un enfoque de mayor complejidad, pero a la vez, completo para llegar a entender el comportamiento humano. Esta perspectiva, como se aprecia, permitió que la psicología supere lo ya estudiado, como conocido, como la observación de comportamientos.
2. El fomentar la investigación empírica; al llegar a desarrollar ciertos métodos de investigación que han permitido aplicar mayores índices de rigurosidad, en sus estudios, para analizar la experiencia subjetiva y otros procesos mentales.

3. Su contribución a la comprensión de la adaptación; al destacar la relevancia de la adaptación al entorno. Vale decir, que al enfocarse en la experiencia personal y la función de los procesos mentales para su adaptación, ayuda a llegar a interpretar como es el relacionamiento de los seres humanos con su entorno y sobre su adaptación a situaciones desafiantes.
4. Lograr influenciar en otras teorías psicológicas posteriores; se reconoce que los conceptos y teorías desarrollados han influido en otras teorías psicológicas, como el concepto de atención, la percepción, la memoria y la emoción.

En resumen, la escuela funcionalista de la psicología fue importante por ayudar a establecer la psicología como una disciplina científica, fomentar la investigación empírica, comprender la adaptación y su influencia en otras teorías psicológicas.

c) El Enfoque Psicoanalítico

Escuela psicológica que se encuentra enfocada en su preocupación por estudiar los procesos mentales del ser humano, considera toda concepción o estudio de la enfermedad como una modificación de las relaciones que se dan entre fuerzas psicológicas no semejantes que interactúan en el ser humano.

Su preocupación está orientada a estudiar todo proceso mental a nivel del inconsciente y en cómo estos influyen en el comportamiento humano; su desarrollo es impulsado por Sigmund Freud; sin embargo, luego es ampliada por nuevos teóricos y psicoanalistas nacientes. El enfoque psicoanalítico sustenta que gran parte de nuestra experiencia mental está influenciada por impulsos, deseos y conflictos inconscientes y de lo cual no somos conscientes. Estos procesos inconscientes pueden llegar a tener un impacto significativo en la personalidad, como en las emociones, los pensamientos y se traduce en comportamientos.

La teoría psicoanalítica postula que los seres humanos tienen una vida mental que resulta compleja, dinámica y que incluye un conjunto de

procesos mentales, como son los impulsos sexuales y agresivos, también los deseos reprimidos, recuerdos olvidados, lo mismo que mecanismos de defensa y conflictos internos y que pueden surgir a través de los sueños, actos fallidos, síntomas neuróticos o comportamientos repetitivos, entre los más representativos.

Un concepto, inicialmente, clave resulta ser el inconsciente, que representa una parte de la mente que está fuera del alcance de la conciencia, pero que interviene en toda conducta y experiencias. Sostiene que los impulsos y deseos inconscientes pueden surgir a través de la represión, un mecanismo de defensa que mantiene estos contenidos fuera de la conciencia para evitar la ansiedad o el malestar. Otro aspecto clave, es reconocer lo relevante de toda vivencia durante nuestra infancia en el desarrollo de la personalidad, debido a que el psicoanálisis defiende que el desarrollo psicosexual es fundamental para comprender los patrones de comportamiento y los problemas psicológicos. Las cinco etapas psicosexuales propuestas por Freud, que son las de oral, anal, fálica, de latencia y genital, tienen implicancias con conflictos y resoluciones específicas que finalmente influyen en el desarrollo de nuestra personalidad.

El psicoanálisis desarrolla los principios fundamentales siguientes:

1. Inconsciente; porque gran parte de toda experiencia mental está influenciada por procesos inconscientes, como son los pensamientos, sentimientos, impulsos, recuerdos que no somos conscientes en un nivel consciente. Estos pueden influir en nuestro comportamiento y emociones sin ser conscientes de ello.
2. Dinamismo; debido a que sostiene que nuestra mente es un sistema dinámico, que anda en un cambio constante, a la vez de estar en conflicto interno, siendo que éstos últimos corresponden a los conflictos entre impulsos y nuestros deseos inconscientes, que se suman las restricciones de la sociedad y la realidad externa que podrían llevar a tensiones y desequilibrios de orden psicológico.
3. Desarrollo psicosexual; al ser que nuestra personalidad se desarrolla por varias etapas psicosexuales, que incluyen las cinco etapas del

desarrollo psicosexual y donde individualmente tiene una implicancia con resolver la relación de conflictos específicos con impulsos sexuales y agresivos, y cómo estos se resuelven, no generando conflictos y/o influencias en el desarrollo de nuestra personalidad.

4. Transferencia; donde se tiende a desarrollar mecanismo de proyección hacia sentimientos y emociones hacia el terapeuta u otra figura de autoridad. Analizar el proceso de transferencia permitirá explorar y llegar a entender la probable dinámica, de orden inconsciente, que se da en una relación terapéutica como en otro tipo de relaciones interpersonales.
5. Represión; que consiste en lograr mantener pensamientos, recuerdos y deseos inconscientes fuera de la conciencia, esto para evitar la aparición de mecanismos de ansiedad u otro malestar. Puede llegar a influir en el comportamiento y las emociones de manera inconsciente.
6. Análisis de los sueños; cuya interpretación resulta ser una técnica importante en el psicoanálisis. Conceptualmente, los sueños son manifestaciones simbólicas de deseos y conflictos inconscientes, por lo que su análisis, según la presente escuela, puede proporcionar información valiosa al terapeuta, respecto de los procesos mentales subyacentes, para así comprender los problemas psicológicos que vienen gobernando a una persona.

d) La Gestalt

Importante escuela de la psicología, cuya corriente u orientación psicológica del pensamiento, surge en Alemania iniciando el siglo XX, centrandose su atención en la importancia de la percepción como toda su experiencia subjetiva, teniendo como objetivo el llegar a comprender cómo los seres humanos organizan la información sensorial que reciben del mundo, para darle un significado coherente.

En la década de 1910, los gestores o impulsores son los estudiosos de Kurt Koffka, Max Wertheimer y Wolfgang Köhler rechazaron el enfoque del conductismo, como corriente dominante en ese momento, porque centraba

su estudio toda forma de comportarse por ser un hecho objetivo, dejando de lado “los procesos mentales internos”; siendo que la escuela de la gestalt prioriza el analizar la experiencia subjetiva de los individuos, argumentando que la percepción se organiza de manera innata, donde la mente no procesa simplemente estímulos separados, sino que los integra y en patrones significativos.

Friedrich Salomon Perls, identificado como Fritz Perls, otorgó aportes a la presente escuela al enfocarse en la personalización de las vivencias en el momento, bajo el concepto del aquí y ahora, donde la satisfacción de las necesidades al ser insatisfechas genera conflictos psicológicos.

Sus principios brindan ayuda para entender a todo ser humano en su relación con su entorno, así como en captar las relaciones que se dan entre el todo y las partes que la integran. Por ello, para identificar su vinculamiento con la percepción, es importante dar a conocer los principios la vinculan y que son:

1. **Pregnancia;** facultad de percibir primero aquellas figuras que, ante otras, visualmente sobresalen o tienen mayor impacto.
2. **Simetría;** ilusión de reemplazo de proporciones no perfectas que, al final, logra cumplir con la formal definición de exactitud en la proporción.
3. **Continuidad;** imágenes o un patrón que tienden a agruparse, de forma continua, para formar el conjunto, no siendo relevante si se presentan interrupciones. Importante es contar con un inicio y un cierre.
4. **Simplicidad;** campos visuales que se organizan y, a la vez, se perciben de forma simple y regular, siendo importante agregar la información considerada importante como extinguir lo secundario, con lo cual se favorecen las conexiones cerebrales para facilitar el recuerdo por asociación.
5. **Igualdad;** instintivamente se opta por conformar grupos con nuestros iguales, a pesar de la presencia de figuras no iguales.
6. **Semejanza;** facultad para conformar conjuntos con similares formas o

diseños que se encuentran en un determinado espacio, instaurando prioridades según tamaño o forma o color, entre otras.

7. Relación figura-fondo; siendo que el cerebro procesa que la figura es el diseño de la figura que se exhibe en el espacio, resaltando su relación con otros elementos, y donde el fondo resulta ser todo aquello que no tiene correspondencia alguna con la figura.
8. Proximidad; cuando a nivel del subconsciente se perciben que están, dentro de un conjunto, determinados componentes percibidos como cercanos, con lo cual nuestro cerebro al ser estimulado, por el olfato, oído, vista, entre otros sentidos, los agrupa considerando sus factores comunes, por ejemplo, según forma o color.
9. Dirección o destino común; cuando nuestro cerebro percibe todo conjunto de elementos que se moviliza, en forma grupal, en igual dirección, para lo cual resulta importante que una misma línea de dirección.
10. Experiencia; referido a que todo ser humano, está biológicamente condicionado a realizar respuestas emocionales que son estimuladas por el entorno en que se desenvuelve, sus experiencias de vida.

Cerramiento; cuando al ser estimulado nuestro cerebro, este se incomoda al identificar que las figuras no están concluidas, sino que siguen abiertas, con lo cual, haciendo uso de la imaginación como de la experiencia, resuelve que le falta y opta por cerrarla,

La psicología de la Gestalt ha tenido, sobre la educación, la terapia como la propia psicología, gran impacto, como en toda disciplina relacionada; siendo que sus propuestas han sido utilizadas en campos importantes, tales como la teoría del aprendizaje, la terapia de arte y la psicología social, entre los principales.

e) El Conductismo

Iniciando el siglo XX, la escuela conductista logro surgir en Estados Unidos, siendo John Broadus Watson su principal representante, con la finalidad de estudiar el comportamiento humano, pero desde un enfoque

científico. La escuela conductista rechaza la introspección y la psicología como ciencia de la mente, sustentando ambas no eran observables ni medibles. En su lugar, centran sus esfuerzos en la observación y medición de la conducta, así como el ambiente y las consecuencias de las acciones, afectan, finalmente, al comportamiento humano.

Los experimentos en la escuela conductista se llevaban a cabo en condiciones controladas, para poder medir las respuestas del sujeto ante un estímulo específico. De esta manera, se establecieron las bases del condicionamiento clásico y el condicionamiento operante, dos de los principales conceptos en la psicología conductual.

El conductismo, analiza la conducta humana, que comprende la relación entre estímulo y respuesta. Vale indicar que a partir de la relación estímulo-respuesta debe estudiarse toda conducta con el entorno en que se desenvuelve la persona. Por tanto, resulta evidenciado que al focalizar su atención en la conducta, se interesa en la influencia recíproca entre el ser humano con su medio ambiente, con el propósito de analizar y dar respuestas a cuestiones sobre como se originan, se desarrollan toda forma de comportarse.

Para George Armitage Miller (1983), analiza la conducta observable, estudiada con enfoque experiencial, plenamente objetiva y de manera natural.

Por su lado Watson (1913), al emitir la declaración del manifiesto conductista establece que el llegar a predecir y tener control de toda conducta manifiesta se constituye en el propósito de la psicología. No se interesa en sólo la descripción de los estados de la conciencia y su explicación.

Para este estudioso de la psicología, ésta tiene que tener un enfoque científico, para lo cual hay que centrar el análisis en la interrelación estímulo – respuesta, por ser lo único que puede ser sujeto a observación, medición y verificación, donde los estudios del aprendizaje es su espacio restringido de investigación.

Se suma lo que Macchi Cassi, Valenza y Simion (2012), indican respecto que todo esfuerzo por el estudio del aprendizaje implica analizar como en todo individuo suceden cambios como respuesta de la experiencia vivida, de como al estar inmerso en un entorno con características específicas.

Como se puede apreciar, de todo lo descrito, la escuela del conductismo y sus medios terapéuticos se logra evidenciar la importancia del valor científico en sus descubrimientos, como son las reglas que se dan tanto en el condicionamiento clásico como en el operante. Sus mejores representantes, Pavlov y Skinner, están en búsqueda de fortalecer todo comportamiento positivo, así como excluir los negativos, en sus estudios y aplicaciones.

Así, por tanto, consideran que su enfoque a diferencia de toda psicoterapeuta centrada en la comunicación verbal, será necesario en quienes se encuentran “demasiado dañadas”.

A pesar de ser lo suficientemente influyente en el acontecer psicológico, la escuela conductista ha sido criticada por su enfoque reduccionista y su falta de consideración por factores internos y emocionales en el comportamiento humano. Sin embargo, sus aportes y desarrollos han sido muy importantes en el ámbito de la terapia conductual como en las acciones o sectores tanto educacional como en delinear modelos de sistemas de instrucción y entrenamiento.

f) El Cognitivismo

En 1950 inicia la escuela cognitiva de la psicología frente a la escuela conductista, que estaba dominando la psicología en esa época, centrando su interés en componentes internos: memoria, el pensamiento y la percepción, elementos que el conductismo no consideraba.

El gestor de la escuela cognitiva fue George Miller, psicólogo estadounidense, quien en 1956 publicó un artículo influyente en el mundo científico y que presentaba la construcción de su teoría sobre la memoria de trabajo, sostiene que los seres humanos tienen un desarrollo limitado en sus capacidades de procesamiento de información ubicada en la memoria a corto plazo. Importante mencionar que en la propia Universidad de Harvard-

Estados Unidos, Miller dio apertura e inicio al centro de estudios cognitivos.

Otro influyente psicólogo estadounidense en la escuela cognitiva, fue Jerome Bruner, proponiendo la teoría del aprendizaje por descubrimiento y la teoría de la estructura cognitiva, que sustentan que los seres humanos aprenden mejor cuando tienen la oportunidad de descubrir por sí mismos, los conceptos y principios subyacentes a los hechos y experiencias.

La influencia de la escuela cognitiva, en la década de 1960, se extendió a otros campos, como en el campo clínico y social, logrando desarrollar técnicas terapéuticas basadas en la teoría cognitiva, que han resultado efectivas en varios tratamientos (depresión, entre otras perturbaciones emocionales).

La corriente psicológica del cognitivismo resalta en como analizar los procesos mentales (razonamiento, percepción, otros). El ser humano gana toda información que se desarrolla en su medio ambiente, que luego transforma, ganando conocimientos que logran influir en su comportamiento. Así, el enfoque cognitivo busca hacer prevalecer el estudio de los actos cognitivo comportamentales observables y luego lleva a formalizar los actos considerados no observables, con lo cual fija sus diferencias frente al conductismo. Por tanto, cuando la persona hace frente y ejercita y desarrolla tareas o funciones que implican el uso cognitivo de sus capacidades, resulta clave analizar sus comportamientos a través de la técnica de la observación, para así llegar a comprender dicha actividad cognitiva.

En la escuela psicológica en análisis, Jean Piaget es uno de sus fieles representantes siendo quien establece fases o etapas que se encuentran clasificadas por adoptar ciertas posturas en su estructura lógica, que resultan diferentes, pero que demuestran determinadas capacidades como limitaciones básicamente en niños.

En particular, el enfoque de la presente corriente, en relación a otra corriente cercana, también hace uso, en variados campos de investigaciones de información, cibernética y de otros conocimientos como de reglas poco o bien definidas denominados atajos mentales.

Hoy en día, la escuela cognitiva sigue siendo una corriente importante de la psicología, y los psicólogos cognitivos continúan investigando sus internos procesos mentales y como se interrelaciona con la experiencia y el propio comportamiento humano.

g) El Humanismo

Abraham Harold Maslow representante de la psicología estadounidense es su principal exponente y es, además, su padre y fundador (siglo XX). Estudia el aprendizaje y sitúa al hombre como todo armónico individual e irrepitable. Nace como una respuesta social de lograr integrar las posiciones que buscan reivindicar a los movimientos denominados contra-culturales que se dieron origen en los años 60, por tanto, es considerada como un enfoque tradicional al psicoanálisis y conductual.

Para esta corriente, es importante el entorno que rodea al individuo, donde se le analiza como un todo que también concentra a sus pensamientos como sus actos conductuales. Por ser una de las más contemporáneas y modernas escuelas (incluso llegada a ser considerada como la Tercera Ola de la Psicología), muestra especial preocupación por la salud, pero a nivel integral, como por otros aspectos relacionados con la calidad de vida, los atributos propios al individuo al ser éstos positivos.

Siendo el año 1943, Maslow, en su obra literaria de teoría sobre la motivación humana, dando a conocer la importancia de la jerarquía de las necesidades, introduciendo el concepto de autorrealización como ese impulso que es propio del individuo a conocer y para compensar sus vitales necesidades, como ser humano. Como se logra apreciar, destaca el valor que tiene la experiencia personal y propia de cada uno, en reemplazo de otras metodologías en cuyo enfoque se analiza a todos como seres iguales.

Al establecerse una jerarquía de necesidades, donde su base la constituye la de nivel más básico, en cuyo ascenso el individuo transita por otros niveles de necesidad hasta lograr encontrar las de nivel más alta de autorrealización. Cuando se presentan dificultades en este proceso de transito hacia su autorrealización, en el individuo ocurren problemas que dificultan su desarrollo.

La pirámide de necesidades y su jerarquización, tiene un gran objetivo en el entorno organizacional, que es la de facilitar se identifiquen como prioricen las necesidades de orden laboral. Igualmente, desde la de nivel más básico, en cuyo ascenso se busca hacerla transitar hasta lograr encontrar las de nivel de autorrealización.

Los líderes de las organizaciones deberán tener claridad de la importancia de que los colaboradores puedan satisfacer sus necesidades, tomando la Pirámide de Maslow como base, contribuyendo donde corresponda a crear el clima organizacional adecuado que permita la satisfacción de las necesidades, y como efecto asociado, contribuir a los resultados organizacionales:

- Fisiológica; donde las organizaciones orientan sus preocupaciones iniciales por brindar el espacio o área de trabajo, como las condiciones para desarrollar sus labores, alimentación, aseo, sino de descanso, de ser necesario.
- Seguridad; cuando cumplidas las iniciales necesidades, es el trabajador quien orienta sus esfuerzos por ubicarse laboralmente, el contar con un ambiente seguro y estable de trabajo, como de otros recursos necesarios.
- Social; cuando el colaborador busca cumplir con su insatisfecha necesidad de ser parte de un equipo, ser tomado en cuenta, como ser reconocido por que contribuye a los resultados de la organización incide en los niveles de productividad y el clima laboral.
- Reconocimiento; cuando al sentirse cubierto en sus necesidades fisiológicas, seguro y parte de un equipo que contribuye al éxito de la organización, busca luego ir con ello descubriendo motivos que lo impulsen a su reconocimiento personal laboral.

El propósito está en la importante contribución que se obtiene al establecer solidez del nexo emotivo entre trabajador y su organización, lo que finalmente coadyuvará en la influencia que se otorga a su comportamiento, dimensión de sus esfuerzos

(Engagement). Hay estudios que dan cuenta de que los colaboradores más comprometidos son más productivos.

- Autorrealización; cuando se alcanza nuestro potencial máximo, y solo se puede alcanzar cuando los otros niveles han sido satisfechos. El colaborador querrá desarrollarse más en temas que le permitan hacer mejor su trabajo o aspirar a puestos con más responsabilidad o jerarquía, la organización juega un rol importante acá.

Otro influyente representante se sumo con su enfoque terapéutico centrado en el cliente. Karl Ramson Rogers (1942), otorga una nueva visión al rol y labor del terapeuta, promoviendo que la relación con el cliente sea mas directa, con el propósito de lograr una interrelación (terapeuta-cliente) mucho más cercana, centrando toda atención en la experiencia actual del cliente, que propicie que él haga uso de sus propios recursos que le facilite un mejor encuentro consigo mismo y tender al equilibrio requerido.

Lograr que el cliente alcance el conocimiento y sabiduría de su interior, mecanismos muchas veces dormido mas cuando enfrentan situaciones que le generan una falta de estabilidad, falta de conexión o inadecuado manejo del estrés, son gracias a la o las rutas que el cliente lograr encontrar al estar en terapia. Siendo así que el hallar su mejor estado (sanación) este resulta de no sólo el propio proceso terapéutico sino también de desarrollar aquella capacidad sanadora, seguramente dormida, su potencial psicológico, presente en todo individuo.

Finalmente, su creencia de que todo individuo, por su propia naturaleza humana, es un ser de cualidades positivamente buenas, es el soporte del presente enfoque humanista. Tal afirmación se sustenta en los motivos impulsores de toda conducta humana están constituidos por sus valores, su ética, sus intenciones trasladadas a actos. De otro lado, puede entenderse que todo lo contrario se debe a desvíos propios de la naturaleza humana.

Las ideas fundamentales que movilizan a la corriente humanista, está en relación a que no se alcanza un real entendimiento de la conducta humana, con sólo estudiar la conducta animal; que los individuos asumen responsabilidad sobre su propio crecimiento y realización; que lo subjetivo

en sus vivencias, es un indicativo esencial en su comportamiento; que resulta totalmente natural el alcanzar su autorrealización; que de darse adecuadas condiciones como base, los individuos lograrán un desarrollo y crecimiento positivo; y, que cada experiencia es única, al ser único también cada ser humano.

2.1.1 Áreas de intervención en general

En Perú y mediante ley, Ley N° 28369, el campo o área de intervención del profesional en psicología se encuentra regulada, con lo cual se norma específicamente su accionar en el ámbito laboral e independientemente del tipo de régimen laboral contractual, tanto privado como público, así como su línea de desarrollo profesional.

Estableciendo, asimismo, un artículo entre sus disposiciones generales que el profesional psicólogo interviene en la conducta de las personas, mediante el desarrollo de las actividades de promoción, prevención, también su tratamiento como la preocupación por recuperar su salud mental en un ámbito psicosocial.

Asimismo, describe que en su ejercicio profesional se orienta a brindar directa atención a la persona, como a familias, comunidad, para lo cual hace uso de la ciencia y la tecnología. El psicólogo centra su accionar en identificar como promover, en desarrollar como rehabilitar los estados mentales psicológicos, a fin de coadyuvar en el aseguramiento del individuo y su desarrollo, con alcance a todos quienes se movilizan en entornos que van desde el educativo hasta la salud, como de lo laboral u organizacional a lo social y cultural; y desde el campo político hasta el recreativo como político; y, finalmente, establece su accionar profesional en las áreas especializadas de la docencia e investigación, así como en lo administrativo.

La precitada ley del trabajo del psicólogo, determina, dejando opción de nuevas por crearse, cuales es el conjunto de especialidades en las cuales podría orientarse como profesión que son las del rubro Educacional, Clínica y de la Salud, Adicciones; también en las del rubro Policial y Militar, Social y Comunitaria; asimismo, en los rubros Organizacional, Jurídica, Política, Penitenciaria; y, en el rubro de Emergencias y Desastres y Ambiental.

Con relación a las funciones específicas que desarrolla el profesional en psicología, la antes mencionada Ley del Trabajo del Psicólogo detalla que son las que se indican a continuación:

- a) Evaluar y diagnosticar, como prevenir, promover y tratar psicológicamente en toda especialidad.
- b) Elaborar, administrar, calificar e interpretar materiales adecuados para evaluar e intervenir psicológicamente.
- c) Diseñar planes, como brindar servicios de psicología para el conjunto de especialidades en las cuales orienta su profesión.
- d) Investigar la problemática social existente, desde una óptica psicológica, para plantear alternativas basadas en la especialidad.
- e) Participar como asesor, consultor especializado en los planes, programas de su ámbito competencial.

De otro lado y en relación con la competencia del psicólogo en su ejercicio profesional, el trabajo del psicólogo está reglamentado por el estado peruano con el Decreto Supremo N° 007-2007-SA, que considera que cumple una labor profesional e investigador, su tratamiento y la recuperación de toda conducta humana,

El profesional en la psicología, desde un enfoque social, coadyuva con sus esfuerzos científicos en la mejora de la calidad de vida del trabajador al fortalecer sus niveles de efectividad en el desarrollo de sus actividades.

Sucesivamente logrado, reduce costos de cambio, como mejora de la eficacia de la empresa. Resulta factible que la psicología organizacional, en su aplicación a gestión del trabajo, pueda mejorar la calidad.

La psicología organizacional

En relación al campo organizacional, el marco de actuación del profesional en psicología, resulta importante denotar aspectos conceptuales sobre su desempeño en el campo de las organizaciones, como son las que se describen en los siguientes párrafos.

Para el autor Zepeda (1999), la rama de la psicología orientada a las organizaciones es aquella que orienta sus esfuerzos técnicos al interior de las empresas, analizando sus procesos psicológicos individuales, como los de la

empresa hacia las personas.

Enciso y Peridilla (2004), resalta que el marco de referencia de la psicología orientada a las organizaciones, son las ciencias sociales como las administrativas, siendo que ejercen influencia sin llegar a ser atributo primordial. No menos importante es resaltar que uno de los retos importantes que puede darse, es siendo el profesional a cargo o parte de las áreas administrativas laborales u organizacionales, tales como la Selección, Capacitación, Cultura y Clima, como en los procesos administrativos entre otros.

Lo expresado, permite reconocer que para desempeñarse con responsabilidad y pleno compromiso, el profesional en el ámbito de las empresas tiene que dotarse de determinados conocimientos, también un conjunto de aptitudes como habilidades le resulten necesarias para que logren asumir con éxito el campo organizacional, siempre cambiante y modernizándose.

Son los autores Kimbrough, Durley y Muñoz (2005) quienes refieren que evalúa los aspectos que impactan a los colaboradores en toda entidad, logrando diferenciarse con las diversas áreas de negocios en la dimensión o alcance, ya que las áreas referidas al mercado y su administración se orientan al manejo de los diversos aspectos, tales como en el mercadeo, transportes, finanzas y costos, entre otros, que se dan inherentemente en la organización, y los profesionales en el estudio organizacional, a nivel de la psicología, focalizan su intervención en el análisis y comprensión del conjunto de aspectos que impactan en los individuos que componen una organización.

Los postulados de los autores Dunnette, Kirchner (2005), que se ven complementados con lo mencionado en el párrafo anterior, dan relevancia, en su búsqueda de estudiar a toda organización, al conjunto de procesos que en su interior se desarrollan, así como en aquellos niveles de interrelación personal que se dan entre quienes las integran, lo cual exige no dejar de estudiar aspectos claves como posibles conflictos personales, entre los propios individuos como con los postulados de la organización, y de las exigencias de ésta hacia sus colaboradores. Importante es el aporte del estudio en las empresas, del estudio, análisis e intervención en base a bases científicas que

analicen el comportamiento de las personas.

Mastretta (2006), menciona que cuando se analizan, en su aplicación de toda interrelación humana en los resultados productivos de toda actividad, al comportamiento, el conocimiento, las actitudes, se refieren al concepto de la psicología en el ámbito del trabajo.

De otro lado y a partir de otorgar un mayor alcance del campo de acción de la psicología del trabajo, Edel R, García A. y Casiano R. (2007), refieren que ésta disciplina logra fortalecerse, al intervenir en el desarrollo de las organizaciones en la búsqueda del bienestar y mejor ambiente de trabajo, como en el análisis motivacional, el tipo y relación de valores que fundamentan las relaciones entre los individuos al interior de la misma.

Es Salgado y Peiró (2008) quienes definen que el soporte técnico y científico como el ejercicio de la profesión y su directa relación con los valores éticos de la profesión, es lo que le otorga plena legalidad al trabajo de todo profesional en la psicología laboral.

Rucci (2008), define que el acrecentar la dignidad como el desempeño de las personas, como también de las industrias en las cuales se desempeñan, es el firme propósito de la psicología en toda organización, logrando así un avance importante en el conocimiento de la conducta de quienes las integran.

Para el autor Katz y Kahn (2008), a razón de lo variado de su naturaleza, son las sociedades las que representan al conjunto de seres organizados y donde la ejecución de sus acciones se encuentra institucionalmente gobernadas (pág.9).

Asimismo, en plano siguiente, refieren que al realizarse su abordaje desde una orientación gerencial con perspectiva interdisciplinaria en relación al conocimiento integral, su promoción como fortalecimiento, se facilita que se tenga una amplia visión con el propósito de ubicar a toda organización en un ámbito de tender a alcanzar espacios de competitividad.

Así, Talcott Parsons, (citado por Rodríguez, 1999) había propuesto una teoría en donde del gran sistema que es la sociedad, se da el subsistema denominado organización y es la base de la teoría sistémica que propone la ruta que debiera facilitar se integren tanto factores como la personalidad con las necesidades de

orden individual requiera; así como el propio ámbito organizacional, donde se encuentran presentes factores tales como el medio, el nivel cultural y las condiciones.

Uno de los roles que se cumplen es la de integrar, dentro del ámbito de la sociedad, su nivel social como sus expectativas, considerando en el análisis el conocimiento de las normas y aspectos propios de la personalidad; no obstante, no alcanzó un nivel de comprensión y recepción y menos fue acogida, por ser considerada como sumamente difícil que los estudiosos del momento dediquen esfuerzos en su entendimiento, al tener una orientación práctica.

Según (Danvila, 2010) al afirmar que en rendimiento laboral puede ser influenciado por las emociones (pág.120), establece la existencia de una serie de aspectos que son cruciales para entender a toda organización, por mas compleja que sea, ya que el estudio psicológico de la organización facilita aquellos instrumentos que son básicos para ejercer control sobre toda emoción que está presente en los individuos al desempeñarse en cada puesto de trabajo.

Recurriendo a la búsqueda de las concepciones por parte de profesionales psicólogos organizacionales, se considera importante dar a conocer aquellos que prevalecen por su relevancia con el presente trabajo.

Al respecto, y siendo citado por Muñoz y Mesa (2017), Adrian Furnhan (2001) describe que el estudio de la intervención de la psicología en las organizaciones, es concebida como aquella forma en que hace uso de los procesos desde el reclutamiento hasta la integración laboral, como de los mecanismos usados para el reconocimiento laboral y la motivación; así como de la forma en que se estructuran tanto formal como no, a nivel de grupos sino equipos, así como nacen los líderes y su comportamiento. Como se influye en la conducta como sentimientos y pensamientos, por parte de la propia organización.

Rodríguez (2016), por su parte define que para entender la dinámica como el accionar de una institución organizacional, hay que estudiarlas desde la naturaleza de su complejidad (pág.102).

2.1.2 Área de intervención del ejercicio profesional

Depender de un sistema profesional y científico, resulta ser la principal característica diferenciadora de los profesionales organizacionales cuando se desenvuelven como especialistas e investigadores científicos en toda organización formal; asimismo, al ejercer en la práctica los resultados de sus investigaciones y con lo cual coadyuvan a que se fortalezca la efectividad como la calidad del trabajo que realizan en sus organizaciones.

Pulido Martínez (2009) refiere que al relacionar el contexto laboral con el alcance de la psicología, debe indicarse que están en ella contenidas las variadas concepciones sobre el comportamiento organizacional como son la psicología social laboral, organizacional industrial y/u ocupacional. Desde otro ángulo conceptual, la psicología laboral aplicada en los diversos espacios de intervención, así se encuentren fragmentadas se orientan hacia lo objetivo, tangible que es lograr brindar alternativas de solución a todas las dificultades que se dan en la interacción laboral.

Para Rentería Pérez (2009) es explícito el nivel de relacionamiento que se da entre el ámbito organizacional de la psicología con aspectos propios e importantes tales como la relación de la persona con su organización, la efectividad organizacional como su desarrollo y hasta los estilos de como desempeña sus labores. Este impacto denota el proceso de transformación que ha experimentado en los últimos veinte años.

Cuando ahondamos sobre su objetivo, es Aamodt (2010) quien orienta su interés por los niveles de productividad organizacional y su relación con el propósito de otorgar sino alcanzar niveles de bienestar a quienes integran las organizaciones; para lo cual, establece, como primera perspectiva, la necesidad de focalizarse en la identificación del conjunto de competencias direccionadas a las labores que cumplen y su sostenimiento, a través de respectivos procesos de enseñanza-aprendizaje; y, en segundo plano, el construir como desarrollar una organización con adecuada estructura, para el desarrollo de sus operaciones funcionales, a lo cual se suma lograr motivar a los trabajadores a que alcancen un eficaz nivel de desempeño, basada y apoyada en una cultura organizacional que oriente las labores a realizarse, promueva desempeño

agradables, satisfactorios como seguros.

Gómez, L. (2011), define que el objetivo de desarrollar las capacidades personales en toda institución empresarial, es el de fortalecer los procesos como los propios objetivos planificados por la empresa, lo cual apuntala a desarrollar una cultura organizacional particular y donde sus integrantes no sólo se adapten a la misma, sino se vean facilitados en el desarrollo de sus capacidades. Siendo así, el papel como el conjunto de estrategias de la psicología, al intervenir en las organizaciones, alcanza un rol sumamente importante, siéndole vital el conocer los motivos que movilizan a las personas, como la mejor puesta en práctica de sus competencias, junto a un adecuado desarrollo del clima laboral en beneficio del proceso de adaptación de todos los integrantes de la empresa

Edgard H. Schein (2015) al realizar el estudio evolutivo del avance de la psicología en el campo de las organizaciones, se permite reiterar la relevancia, en la presente década, de los conceptos que estuvieron presentes en los años setenta, enfatizándose su alineación hacia la eficacia de la propia empresa y considerando su continuo relacionamiento con el proceso efectivo de la comunicación, como de la creatividad y flexibilidad, así como de la puesta en ejercicio de compromisos a nivel psicológico. Alcanzar, para la propia organización, aquellos resultados que reconozcan a las personas tanto en su necesidad de identificar sus necesidades como su propio rol, en un nivel de interdependencia funcional, lo cual implica lograr resultados.

Citando a la red colombiana de investigadores en psicología organizacional y del trabajo, integrada por profesionales de instituciones universitarias como la Católica, Del Valle y de Manizales, cuyas investigaciones alcanzan a concebir la interacción del trabajo o labor propiamente considerada como un elemento psicosocial, con la forma de accionar de los individuos y, finalmente, con el ámbito organizacional, el trabajo que realiza y el espacio laboral donde se desenvuelve la propia persona, siendo que entre estos tres componentes ocurren interacciones que proporcionan, al profesional de la psicología organizacional, oportunidades de investigación en tres áreas, integradas por la preocupación por el ser humano y el trabajo; por el ser humano y organizaciones; y, por último, por las organizaciones y el trabajo propiamente.

Tabla N° 6 Áreas de investigación en psicología organizacional

Área del Trabajo: Calidad de Vida Laboral	Área de la Relación: Hombre-Trabajo	Área del Aprendizaje y: Cambio Organizacional
Responsabilidad social	Significado y representación social del trabajo	Aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento
Acoso laboral	Competencias y su desarrollo	Cultura organizacional
Motivación y productividad	Formas nuevas de acceso al trabajo	Grupos y equipos de trabajo
Frustración laboral		Ética y valores
Salud laboral		Crisis organizacional
Riesgos psicosociales		
Empresa saludable		

Según Sánchez (1993) al concebir cual es el perfil del psicólogo organizacional, logra favorecer que se defina el espacio de su ejercicio profesional, donde hoy en día la presencia y participación del especialista del comportamiento humano resulta ser una exigencia organizacional, quien podrá intervenir haciendo uso del conjunto de sus conocimientos en beneficio del entorno, el cual requiere una actuación profesional muy competitiva, para lo cual se es calificado, como el hacer uso de determinadas habilidades relacionadas con la gestión, incorporación que aporten al proceso productivo, como en la resolución de aquellas situaciones de conflicto que se presentan en toda gestión, a fin que no se conviertan en obstáculos para alcanzar los niveles tanto de calidad como de productividad, esperados por la propia empresa.

Aplicando psicología en el sector empresarial laboral, basa exhaustivamente su intervención de investigación, en hacer uso de metodologías cuantitativas y métodos técnicos de prueba. Por tanto, se muestran estar preparados en el uso de información de carácter empírico como de valor estadístico, en lugar de hacer uso de un enfoque netamente clínico en las disposiciones por adoptar.

En base tanto a conceptos y marco normativo nacional y previamente expresados en el presente trabajo, la intervención del profesional en psicología en la entidad pública el responsable de la sanidad en el sector pesca debe desenvolverse dentro de las actividades previstas para el área encargada de

gestionar los recursos humanos, en plena conformidad a las normas que regulan su particular funcionamiento como su organización interna, así también como el deber de no perder de vista su relacionamiento funcional con el organismo público y rector que gobierna el accionar de todas las oficinas de recursos humanos en el ámbito organizacional público.

Siendo así, el profesional en psicología del SANIPES enfoca su intervención en la planificación, organización e implementación de planes y programas que contribuyan a cautelar y ser vigilante de las acciones que tiendan al bienestar social, como a las propias conductas y maneras de actuar de los individuos y coadyuvar en su mejora productiva. Resulta importante que el psicólogo organizacional analice los comportamientos manifiestos, tanto individuales como grupales, los cuales impactan en las normas y valores por los que se rige una empresa, como las políticas que gobiernan en una organización y cómo éstas se traducen en comportamientos esperados. Siendo así importante, en SANIPES, la actuación operador y gestor de los recursos humanos, donde se ubica el citado profesional, por ser el nexo entre las medidas dispuestas por la autoridad y su cumplimiento por parte de los trabajadores, cuya interrelación debe facilitarse con apoyo del psicólogo organizacional.

Los objetivos de la intervención del Psicólogo Organizacional en la entidad, debe estar orientada a lograr lo siguiente:

- Realizar la evaluación, el monitoreo como la propia labor de supervisión del accionar del colaborador en la organización.
- Intervenir en los conflictos y su solución, como en la adaptación de los colaboradores.
- Facilitar el desarrollo de un adecuado clima laboral, como de condiciones de trabajo, fomentándose el desarrollo del colaborador.

2.1.3 Función General:

Intervenir en la mejora individual del comportamiento personal y laboral, para lo cual propone a la organización y ejecuta un conjunto de actividades conducentes a favorecer el bienestar y desarrollo de la persona, el propicio ambiente laboral, como en su entorno.

2.1.4 Funciones Específicas:

Siendo que el profesional en psicología se desempeña en una entidad pública, resulta necesario, para desarrollar sus funciones, considerar que su accionar está relacionada con el sistema de gestión establecido para el estado y donde sus operadores de recursos humanos actúan en forma descentralizada y dependientes de la entidad rectora SERVIR.

Entre sus funciones específicas están las de organizar y liderar la gestión del sistema de recursos humanos e instrumentos; planificar la demanda de personal; administración de los perfiles de puestos; gestionar el proceso de incorporación del personal: selección, vinculación, inducción, período de prueba; gestionar planes de desarrollo, progresión en la carrera; liderar y monitorear la gestión del rendimiento como su reconocimiento; promover y conducir las acciones de evaluación del clima laboral, fortalecimiento de la cultura, mejoras y/o cambios, fortalecimiento y desarrollo de capacidades; proponer y gestionar los planes de acción en materia de bienestar social, comunicación interna, seguridad y salud en el trabajo.

Asimismo, desarrollar la labor profesional psicológica en el ámbito laboral y público, tendrá en cuenta el marco normativo como procedimental que se describen en las disposiciones y/o documentos técnicos siguientes:

- El decreto o norma que establece el ámbito administrativo, operativo de cómo gestionar los recursos humanos (decreto legislativo N° 1023).
- La ley que decretó al servicio civil, en el estado peruano, como régimen actual de contratación laboral (ley N° 30057).
- Las disposiciones reglamentarias de la ley de servicio civil, en términos de normas como directivas u opiniones (decreto supremo N° 040-PCM).
- Los lineamientos de gestión en el sector del estado peruano, de como orientar el accionar de las oficinas responsables de conducir los recursos humanos, a nivel de subsistemas y procesos (directiva N° 002-2014-Servir/GDSRH).
- Finalmente, el documento normativo y guía de SERVIR que establece los criterios e indicaciones para intervenir y gestionar cultura y clima laboral.

Tabla N° 7 El sistema administrativo de gestión de recursos humanos
(Subsistemas y procesos)



En base a lo indicado en párrafo anterior, en el marco referenciado, y teniendo a la dependencia de recursos humanos como centro operacional de las funciones profesionales en psicología, su intervención se da a nivel de siete (7) subsistemas, cuyo detalle es el siguiente:

Subsistema 1. Donde las políticas se planifican

- Lineamientos, estrategias y normas para un adecuado funcionamiento del sistema.
- Instrumentos que faciliten la gestión institucional.

Subsistema 2. Donde se organiza el trabajo

- Asesorías técnicas a gerencias en temas de recursos humanos.

Subsistema 3. Donde se procedimenta como gestionar el empleo

- Administrar la selección de personal.

Subsistema 4. Donde se fija la compensación

- Contraprestación económicas y no económicas, relación con su contribución a objetivos organizacionales.

Subsistema 5. Donde se gestiona el rendimiento

- Medición del rendimiento y desempeño.

Subsistema 6. Donde se programa el desarrollo

- Prácticas formativas programadas.
- Plan anual para desarrollar personas.

Subsistema 7. Donde se gestionan las relaciones sociales

- Cultura institucional y clima y bienestar laboral.
- Seguridad y salud laboral.

2.2 Marco teórico de variables

2.2.1 Cultura organizacional

Chiavenato (1993) establece que la cultura en el ámbito organizacional está en directa relación con los modales o formas de vida como de un conjunto de creencias al interior de la organización, como valores compartidos y formas de interrelación, Toda entidad empresarial resulta ser un ente complejo y único, con sus propias características, con sus propios valores, una cultura particular, todo lo cual requiere ser objetiva y constantemente revisado y mejorado.

Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge (2009), diferencia los conceptos de cultura y satisfacción laboral, donde el primer concepto se relaciona con la percepción respecto de las particularidades culturales, y lo segundo con los gustos sobre la misma (pág.551).

2.2.2 Relación cultura organizacional y clima laboral

Stephen P. Robbins (2004) definió la importancia que alcanza la cultura en el quehacer diario de los trabajadores, siendo incluso reconocido, debido al impacto que ocasionan los comportamientos y actitudes de los mismo.

Siendo así, que se debe reconocer que lograr desarrollar un buen clima organizacional como una buena cultura organizacional, logran impactar positivamente en toda organización y generan trascendentes compromisos, dejando de lado los intereses personales,

Por tanto, es importante analizar tanto clima y cultura organizacional porque su interrelación es sumamente cercana y, a la vez, conforman un mismo modelo. Una de ellas cambia, pero, al final, se afectan ambas.

2.2.3 Desarrollo Organizacional

Establece Pariente (2001), que el desarrollo organizacional es, fundamentalmente, una estrategia de cambio controlado, una manera de solucionar múltiples problemas a los que se enfrentan las organizaciones; dicho cambio está constituido por esfuerzos deliberadamente encaminados a eliminar una situación insatisfactoria mediante la planificación de una serie de acciones y estrategias que son el resultado de un análisis de la organización.

(Wendell L. French, 2007) el desarrollo organizacional implica planear todo esfuerzo organizacional, dirigido desde la máxima autoridad, por alcanzar niveles máximos de eficacia e incluso con alcance en la propia salud de la organización, para lo cual interviene organizada y planeadamente en los procesos internos de la institución empresarial, debiendo resaltarse la aplicación de las ciencias del comportamiento.

2.2.4 Clima laboral

Según el autor Chiavenato (2005), el profesional psicólogo organizacional se especializa en el análisis conductual en el ámbito organizacional.

Resumiendo las palabras de Edel, R. et al. (2007), el análisis del clima organizacional está centrado en la importancia que asumen el pensar como el hacer y también el sentir de quienes integran la organización; es decir, en el modo de como se dan las vivencias dentro de una organización y en como se desarrolla dichas vivencias.

Por su parte Toro – Álvarez (2009), define que el clima es un constructo complejo, multidimensional, relacionado con la cultura de un modo poco claro, que puede estudiarse como causa, como efecto o como condición intermediaria y que siempre se refiere a la representación cognitiva que las personas construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven. (p. 72)

Parafraseando a Brunet (2011), no resulta claro de donde proviene la noción de clima organizacional, lo cual influye en el error de concebirlo como liderazgo y en otras con cultura, adicional que los factores que lo determinan resultan ser complicados en ser identificados, lo contrario a la facilidad con que se reconocen los efectos de trabajar en el clima organizacional. Al analizar el concepto y todos los factores relacionados que lo documentan, se alcanza a entender de la presencia combinada de dos escuelas que, si bien intervienen en sus investigaciones, no logran estar claramente reconocidas.

De otro lado Denison (1996) en la búsqueda de establecer las particularidades que caracterizan a los conceptos de cultura y clima, identifico las siguientes:

Tabla N° 8. Características de la cultura y el clima organizacional

CARACTERÍSTICAS	CULTURA ORGANIZACIONAL	CLIMA ORGANIZACIONAL
Naturaleza	Contextualización	Comparativa
Punto de vista	Desde los Miembros	Desde el Investigador
Método	Cualitativa	Cuantitativa
Objetivo	Valores	Consenso
Interés	Evolución	Instantáneo
Marco teórico	Construccionismo social	Perspectiva Lewiniana
Disciplina	Sociología - Antropología	Psicología

Payne (2000), concibe que las características descritas por Denison facilitan evidenciar las diferencias entre los conceptos de clima y cultura organizacional, a pesar de que ambos orientan sus esfuerzos por descubrir y entender que interviene en los grupos de personas cuando se interrelacionan, aún cuando llegan a compartir determinadas particularidades.

Lo cierto es que para Denison (1996), tienen diferencias en sus aplicaciones metodológicas, es decir en como estudian el concepto.

Es Goncalvez (1977), quien refiere que cuando una variable intercede entre la organización, sus factores intervinientes, y la motivación que finalmente se traduce en comportamientos relacionados con la

satisfacción, la productividad, entre otras, que impactan sobre toda organización, estamos definiendo al clima organizacional.

No podemos dejar de mencionar al autor Chaparro (2006), que identifica que los términos mas utilizados por las empresas como por las áreas de gestión humana corresponden a los de clima y cultura organizacional como los de motivación y satisfacción, entre otros.

Siguiendo la idea de Soto (2007), al analizar el factor de clima laboral, se contará con información importante que facilitan el desarrollo de mejoras en los comportamientos de las personas, en las condiciones que influyen en dichas conductas, fortaleciéndose la motivación personal y profesional de los individuos de la organización y, por tanto, en sus niveles de rendimiento.

Considerando las ideas de autores como Estrada, Guerrero, Machado y Cañedo (2009), quienes establecen que en toda cultura de una organización sobresale un factor o característica denominado clima, el cual se integra, en forma conjunta y global, con las conductas rutinarias, las creencias usuales como aquellos valores que se comparten con todos los integrantes de la organización.

En conclusión, se puede inferir que los diversos autores resaltan aspectos que se constituyen en características particulares del clima organizacional, como son el medio ambiente del lugar de trabajo, el impacto en la conducta laboral, ser un factor que media entre ambos, también que son propias de cada entidad (no hay climas iguales) de quienes la integran, justamente porque son aspectos muy dinámicos y están presentes en el tiempo.

2.2.5 Trabajo remoto

Parte de los cambios acontecidos como consecuencia de la Covid-19, ha sido la puesta en ejercicio de una modalidad de trabajo en donde las personas pueden desarrollar sus actividades fuera de los espacios usuales de trabajo.

A nivel internacional, Benjamín (2017) considera los beneficios que se dan para las personas, como para la organización y la propia sociedad, con el desarrollo de la modalidad del teletrabajo, junto a que se generan aspectos que fortalecen su relación con la organización, como mayores niveles de responsabilidad como de su compromiso con las labores que se realiza y, en consecuencia, con la productividad.

Es a opinión del autor Kasekami (2019), que ante un mejor desenvolvimiento laboral del trabajador sumado a contar con mayores espacios de interacción con sus respectivas familias, el teletrabajo resulta ser una modalidad positiva para la producción laboral.

Por su parte y parafraseando lo expuesto por Jensen (2020), el uso de las herramientas tecnológicas para el desarrollo de labores como para la supervisión efectiva de las mismas, más si son de modalidad remota, muestra los importantes retos que se asumieron por el teletrabajo como el trabajo remoto.

De otro lado y respecto al alcance nacional, es Vásquez (2019), en relación a la presencia laboral de la modalidad del teletrabajo, quien indica que su implementación resulta mínima en el sector público y que incluso son sólo a nivel de proyectos pilotos, además de no contarse con mayores o nuevas disposiciones normativas que lo favorezcan.

Son los aportes del autor Chávez (2020), quien resume sobre las limitaciones que tiene el internet y su vinculación, que genera en los trabajadores el tener mayor acercamiento para utilizar los medios como el teléfono sino el correo electrónico, siendo relevante la flexibilidad laboral que se genera al contar con horarios también flexibles.

Durante el estado de emergencia declarado por la Covid-19, Edquen (2020) concluye en su estudio realizado que el individuo para cumplir con sus labores en la modalidad de trabajo remoto ha tenido ciertas dificultades, relacionados con un déficit en el uso de tecnologías, falta de equipamiento, lo que fue paulatinamente solucionado, pero sin embargo fue insatisfactorio para la población.

Por su parte Escobedo (2020), define al trabajo remoto bajo los cuales el trabajador ha tenido que adaptar su modalidad de trabajo ante las consecuencias del Covid-19, para fines de aminorar el impacto en sus niveles de contagio, y así llegar a cumplir sus actividades desde su casa con independencia en los servicios que tiene que brindar.

2.2.6 El trabajo remoto en las entidades públicas.

Importante es mencionar que la implementación del trabajo remoto fue una decisión saludable ante el Covid-19, en la búsqueda de su implementación efectiva, donde el estado peruano emitió diversos lineamientos u orientaciones de gestión en materia de prevención laboral y salud, con apoyo de las áreas y responsables de recursos humanos.

Normativamente, el gobierno también establece otros ordenamientos de carácter preventivo ante el avance de una Covid-19, que no tienen naturaleza permanente, pero que posibilitan que el trabajador desarrolle el conjunto de su labor sin contratiempos para su salud al estar aislado en su propio domicilio, pero sin perder subordinación y en la medida que dichas labores y su naturaleza lo faciliten.

En este contexto, la entidad rectora responsable de la gestión de recursos humanos y quien asume la administración de hacer funcionar el sistema, como parte de su compromiso en dar soporte a quienes integran el sector público en general, es quien emite una guía con el propósito de coadyuvar en la gestión de facilitar el regreso seguro como la adaptación de su operatividad y funcionamiento, la cual ha sido actualizada en varias oportunidades.

Para el caso particular del SANIPES, frente a la emergencia sanitaria del Covid-19 en curso, la entidad contó con la elaboración y puesta en práctica de sus lineamientos internos, aprobado con una disposición normativa de su Gerencia General, que le facilitara el fijar las reglas de cumplimiento por parte de sus trabajadores, con el propósito de mantener la operatividad de las actividades institucionales.

CAPITULO III: FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA ELEGIDO

3.1.1 TEORIA Y PRACTICA EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL

La Unidad de Recursos Humanos del Organismo Nacional de Sanidad Pesquera – SANIPES, planea, programa, ejecuta actividades en beneficio de todos los trabajadores, a nivel nacional, para lo cual se sustenta en fundamentos teóricas, como en técnicas, procedimientos, directivas y herramientas del sistema administrative de recursos humanos, a fin de alcanzar la efectiva intervención que resulte reconocida por los propios trabajadores como de sus autoridades.

3.1.2 Antecedentes Internacionales.

Resumiendo el artículo sobre teletrabajo en la labor educativa a distancia, elaborado por Juan Manuel Chávez Escobedo y Juan Guadalupe Martínez Macias como por Raúl Dávila Garza (2020), se concluye que su finalidad resulto válida tanto para el desarrollo armónico de acciones de capacitación, como para la misma población, siendo una alternativa utilizada como herramienta en plena pandemia.

En su artículo titulado "Análisis del clima organizacional en docentes de la Universidad Técnica de Machala en Ecuador", Jorge Zambrano Campoverde, Miguel Ángel Ramón Pineda y C. Enrique Espinoza-Freire (2017), destacaron la importancia del estudio del clima organizacional en el contexto de la sociedad contemporánea, que experimenta cambios tecnológicos constantes. Según los autores, existe una relación mutua entre el ambiente grupal y el entorno laboral en las instituciones productivas y de servicios, lo cual influye directamente en los indicadores de productividad y calidad. El presente estudio se llevó a cabo en la Universidad Técnica de Machala y tiene como objetivo compartir los resultados obtenidos para fomentar la reflexión, el conocimiento, la divulgación y la toma de decisiones en el ámbito docente universitario. Para llevar a cabo este estudio, se utilizó una estrategia metodológica acorde con el proceso de investigación, que incluyó la revisión bibliográfica, la documentación digital y la realización de encuestas. El artículo proporciona una visión epistemológica sobre el tema y demuestra que los estudios del clima organizacional describen la naturaleza de una organización y tienen un impacto

en el comportamiento de las personas que forman parte de ella. Estos estudios abarcan aspectos como las prácticas, las políticas, el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y sanciones, el control y la supervisión, así como las características físicas particulares del entorno organizacional.

Son los autores de Helem Jesarela Cerda Gallegos y María Guillermina Parada Pino (2018) quienes realizaron una tesis de grado respecto del ambiente laboral y compromiso aplicado en una empresa chilena, siendo el objetivo de su investigación evaluar el nivel de compromiso y ambiente laboral en la empresa Coopelan Ltda. Se utilizó una muestra de 47 empleados y se aplicaron la Utrecht Work Engagement Survey de Schaufeli y Bakker (2003) y el Cuestionario de Litwin y Stringer (1968). Las principales conclusiones indican que Coopelan Ltda. necesita mejorar significativamente su ambiente laboral, especialmente entre las colaboradoras mujeres y en el área administrativa. Las dimensiones más débiles del ambiente laboral son la motivación, la identidad, la calidez y la estructura. En cuanto al compromiso, en promedio, los empleados presentan niveles bastante altos en los tres aspectos: vigor, dedicación y absorción, aunque se podría mejorar en los empleados jóvenes o recién incorporados a la empresa.

Parafraseando a Niny Janneth Wilches Rubio (2018), quien realizó una tesis de maestría titulada "Análisis del ambiente organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores en la empresa minera Texas Colombia", donde su investigación se centró en demostrar que el principal factor de motivación para los empleados en la empresa son las características propias de su trabajo. Es decir, perciben de manera muy positiva el hecho de contribuir al éxito de la empresa y tener la oportunidad de desarrollar sus habilidades. Sin embargo, también identificó aspectos que requieren mejoras, como la implementación de un sistema de incentivos que motive a los empleados a esforzarse aún más en realizar sus tareas y actividades de manera oportuna y eficiente.

Siguiendo la idea de Jenniffer Mirian Herrera Vite (2019), en su tesis de maestría titulada "Impacto del ambiente laboral en el rendimiento de los empleados públicos de la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social en la ciudad de Quito", Ecuador. Su investigación define el ambiente laboral como las percepciones

individuales sobre el entorno de trabajo en el que interactúan, combinando aspectos personales y grupales que influyen en el rendimiento laboral de las personas en las organizaciones. Este estudio analiza la influencia del ambiente laboral en el rendimiento de los empleados públicos de la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social en la ciudad de Quito, donde no se había realizado previamente un estudio sobre la medición del ambiente laboral y su influencia. Se recopila información bibliográfica sobre las variables del ambiente laboral y el rendimiento, los factores que intervienen y las herramientas utilizadas para su medición. El método utilizado combina enfoques cuantitativos y cualitativos, utilizando la correlación para determinar la relación entre los datos cuantitativos de las variables de estudio procesados en el sistema SPSS mediante el Coeficiente de Correlación de Pearson. Los datos se recopilaron mediante una encuesta sobre el ambiente laboral basada en el modelo Hay McBer, que evalúa seis dimensiones: flexibilidad, responsabilidad, estándares, recompensas, claridad y espíritu de equipo. Para evaluar el rendimiento se utilizaron instrumentos desarrollados por el Ministerio del Trabajo de Ecuador que utiliza un enfoque de evaluación 360° y mide los siguientes factores: calidad y oportunidad, conocimientos específicos, competencias técnicas y competencias conductuales. Además, se realizó una encuesta durante la entrevista individual. Los resultados muestran una correlación baja entre las variables de estudio, lo que indica que el ambiente laboral en la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social no influye en el rendimiento de los empleados públicos del área. Las dimensiones de flexibilidad (39,33%) y recompensas (40,95%) y los aspectos de minimizar la burocracia (40,33%) y rendimiento (44,00%) del ambiente laboral presentan un nivel de riesgo crítico, por lo que se proponen planes de acción para abordar estos problemas. Según la teoría de Likert, se puede establecer que existe un ambiente laboral autoritario paternalista.

De otro lado, la autora Lucía Margarita Anangón Sandoval (2022) desarrolló una tesis de grado cuyo título está en referencia a la mejora del clima laboral y cultura organizacional en el área de Talento Humano del Servicio Nacional de Derechos Intelectuales en el año 2020", cuyo objetivo fue elaborar un plan de

mejora a través de un proyecto de fortalecimiento institucional enfocado en el clima laboral y la cultura organizacional, centrándose en capacitaciones para promover el bienestar psicosocial de los funcionarios, servidores y trabajadores del Servicio Nacional de Derechos Intelectuales. Se identificó la falta de un plan similar en la organización. Para lograr esto, se realizó un análisis cualitativo descriptivo de una encuesta aplicada por el Ministerio del Trabajo a los empleados públicos de la institución, con el fin de conocer los aspectos positivos y negativos relacionados con sus componentes. Además, se llevaron a cabo entrevistas e investigaciones documentales para obtener un mayor conocimiento de la realidad institucional, especialmente considerando las consecuencias de la crisis provocada por la pandemia del COVID-19.

Siguiendo el estudio realizado por Samantha Josefina Guerrero Armijos y Jeimmy Anabel López Sánchez (2020), en la tesis de grado sobre el impacto del ambiente laboral en la motivación para lograr objetivos de los colaboradores de la Fundación Liceo Internacional en el año 2019 en la ciudad de Quito, Ecuador; cuya investigación se centró en la Fundación Liceo Internacional, una institución educativa que presta servicios a la comunidad. Se seleccionó una muestra representativa de 130 colaboradores de diferentes áreas de la organización. Se identificaron dos variables importantes para el estudio: el ambiente laboral como variable independiente y las ocho dimensiones que lo componen, y la motivación para lograr objetivos, el poder y la afiliación como variables dependientes. Se realizó un análisis separado de ambas variables y se utilizó un modelo de regresión simple para determinar su influencia. Para llevar a cabo el estudio, se utilizó el Cuestionario de Clima Laboral (CLA) para evaluar el estado actual del ambiente laboral en la institución, y el Cuestionario de Motivación de McClelland para determinar la necesidad predominante en cada colaborador. Los hallazgos de la investigación son de gran importancia, ya que se determinó que el puntaje general del ambiente laboral no afecta a las diferentes necesidades de motivación de McClelland. Sin embargo, se encontró que dimensiones específicas del ambiente laboral tienen un efecto en los tres tipos de motivación mencionados.

Siguiendo la idea central de Mario Alejandro Robalino Coronel (2022) respecto de la tesis de grado "Análisis del ambiente laboral y propuesta de

mejora para la empresa Dismar en Riobamba en el año 2021" en Ecuador. En esta investigación, se evaluó el clima organizacional de la empresa DISMAR utilizando el Instrumento EDCO. Se aplicó una encuesta con una escala "Likert" que evaluó ocho dimensiones del clima organizacional, con un total de 40 preguntas. Los encuestados indicaron su nivel de acuerdo o desacuerdo utilizando una escala numérica del 1 al 5, siendo el punto medio (3) considerado neutral. La dimensión que recibió una respuesta negativa más destacada fue el "Estilo de dirección". Por otro lado, las dimensiones que obtuvieron resultados positivos fueron el "Sentido de pertenencia", "Estabilidad", "Disponibilidad de recursos", "Claridad de la dirección" y "Valores colectivos". Los demás subdimensiones se situaron en un punto neutral.

Resumiendo el estudio realizado por Valeria Estefanía Racines Cárdenas (2016), por la tesis de grado sobre el análisis e impacto del ambiente laboral en el nivel de satisfacción de los empleados y propuesta de mejora para los servidores públicos de la Defensoría del Pueblo a nivel nacional, realizado en Ecuador. La realización de un diagnóstico permitió identificar aspectos que pueden ser mejorados, creando así una herramienta actualizada, viable y flexible. Se desarrolló una herramienta de evaluación del clima organizacional basada en información teórica y en los procesos internos de la institución, con el objetivo de evaluar la percepción individual de los colaboradores respecto al ambiente laboral y su influencia en la satisfacción. La aplicación de esta herramienta se apoyó en técnicas estadísticas que facilitaron la interpretación de los datos y la identificación de áreas críticas. La investigación se divide en cuatro capítulos, enfocados en los objetivos planteados para lograr transformar las debilidades identificadas en fortalezas a corto plazo. Con base en los resultados obtenidos, se ha desarrollado un plan de mejoras claro y concreto, cuya implementación se espera que contribuya a mejorar internamente y aumentar el rendimiento. Finalmente, para cada objetivo propuesto se presentan conclusiones y recomendaciones que se consideran valiosas en el camino hacia la mejora del ambiente laboral.

Remitiéndonos al análisis de Elkin Alexander Benavides Cruz y John Antonio Camacho Nocua (2029) sobre la tesis de grado de cultura organizacional:

estudio de caso en una multinacional china en Colombia, que analiza la dificultad que experimenta la empresa multinacional para implementar estrategias, directrices y procesos establecidos por la matriz en los más de 100 países en los que tiene presencia. Las directivas esperan que se apliquen las políticas de manera uniforme y exitosa, pero los resultados en cada subsidiaria difieren significativamente entre ellas.

Con lo cual, si la empresa china en análisis, así como cualquier otra compañía multinacional, logra comprender de manera clara y precisa la cultura organizacional de cada una de sus subsidiarias, podrá seleccionar la estrategia y las herramientas adecuadas para lograr una implementación efectiva de los planes de gestión establecidos por la matriz. En este sentido, el objetivo de esta tesis es caracterizar la cultura organizacional de los empleados en Colombia y de la casa matriz de origen chino, para analizar las diferencias y similitudes entre ellas. Se busca determinar si las dificultades de implementación de los procesos generados y probados en China en Colombia están relacionadas con las diferencias en la cultura organizacional. Además, se pretende realizar recomendaciones sobre los aspectos clave que la empresa debería implementar para lograr una transformación cultural, en caso de ser necesario, y así asegurar el éxito en la implementación de los procesos globales.

Como finalmente es analizado por Vicente Fernando Salas Salazar (2021), en su tesis de grado "El impacto del clima organizacional en el rendimiento laboral" en Colombia, tiene como objetivo describir cómo el ambiente organizacional influye en la motivación y el desempeño laboral del personal, y mostrar cómo la percepción de un determinado entorno de trabajo puede afectar el logro de los objetivos establecidos para los empleados. En concreto, el documento examinará cómo los entornos laborales pueden influir en el rendimiento laboral del personal, centrándose en el contexto laboral de la Corporación de Profesionales para el Desarrollo Integral Comunitario - CORPRODINCO. Para lograr esto, se utilizará la teoría fundamentada como enfoque de investigación cualitativa, ya que su naturaleza permitirá acercarse a los hechos y a la realidad social del contexto laboral.

3.1.3 Antecedentes Nacionales

Parafraseando las conclusiones de Silva, Carrasco y Vega (2018) de su tesis referida al estudio de la implementación del teletrabajo mixto en el sector bancario peruano: casos: BCP y BBVA, se tuvo el fin de analizar la implementación del teletrabajo y identificar las actividades adecuadas en entidades del sector bancario en Perú. El enfoque de la investigación fue descriptivo y de naturaleza cualitativa, y se utilizó un diseño de estudio de casos. En resumen, el teletrabajo se considera una forma innovadora de trabajo que implica la adopción de nuevas prácticas laborales digitales.

Resumiendo las ideas principales de la tesis de grado de Ccalahua Condori y Huayta Puma (2019), sobre el clima organizacional y satisfacción laboral y su impacto en el desarrollo de la calidad de trabajo, destacan la relevancia de estas dos variables en el ámbito laboral. Según los autores, tanto el clima organizacional como la satisfacción laboral influyen en el bienestar de los individuos en su trabajo, lo cual a su vez afecta su rendimiento y calidad de vida laboral. El artículo recopila antecedentes y definiciones proporcionadas por varios autores a lo largo de los años, así como el desarrollo de las dimensiones de estas variables, lo cual resulta útil para la cuantificación en el estudio de dichas variables. A lo largo de los años, numerosas investigaciones se han llevado a cabo para comprender la importancia de estos aspectos, ya que se ha observado que las personas tienden a obtener mejores resultados laborales cuando perciben un clima organizacional positivo y una satisfacción laboral elevada.

Siguiendo el resumen de la tesis de Casanova Ormeño e Ynga Ríos (2021), sobre la relación entre el clima laboral y el estrés en el teletrabajo de los trabajadores administrativos de la Fiscalía de Lima Norte - 2021, que tuvo el objetivo de determinar la conexión entre estas dos variables y se basó en un diseño no experimental de corte transversal y con un enfoque descriptivo correlacional. Para recopilar datos, se utilizaron encuestas en línea dirigidas a una muestra de 46 trabajadores administrativos, aplicando técnicas como observaciones y revisión documental. La herramienta utilizada para evaluar la consistencia interna fue el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach. Los resultados obtenidos mediante el análisis de dispersión de Pearson revelaron

una correlación negativa débil entre las dos variables. Por lo tanto, la hipótesis nula fue aceptada y se concluyó que existe una relación entre el clima laboral y el estrés en el teletrabajo de los trabajadores administrativos de la Fiscalía de Lima Norte.

Parafraseando las conclusiones de la tesis de grado respecto del teletrabajo y clima laboral en servidores del área administrativa de la Corte Suprema de Justicia de la República del Poder Judicial, en tiempos del Covid-19, realizada por Chinchano Acuña, Daile Fortunato y Oyarce Vela (2021), cuyo objetivo principal determina la relación entre el teletrabajo y el clima laboral en el Área Administrativa de la Corte Suprema de Justicia de la República del Perú, en el contexto de la pandemia y la obligatoriedad de trabajar desde casa para prevenir el contagio. Esta investigación se llevó a cabo utilizando un enfoque cuantitativo de tipo correlacional y un diseño no experimental y transversal. Se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionando a los servidores administrativos que estaban realizando teletrabajo. Para recopilar los datos, se aplicaron dos encuestas con opciones de respuesta tipo Likert. Estos instrumentos fueron sometidos a la prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach y luego se procesaron utilizando las herramientas Excel y el programa SPSS.

Siguiendo la idea respecto de los resultados obtenidos mediante el análisis de correlación de Pearson revelaron un coeficiente de correlación positivo alto, entre el teletrabajo y el clima laboral en general. Asimismo, al relacionar las dimensiones específicas del teletrabajo con el clima laboral, se encontraron los siguientes coeficientes: implicancia laboral y clima laboral (0,779), implicancia social y clima laboral (0,634), implicancia económica y clima laboral (0,546), e implicancia cultural y clima laboral (0,829). Estos resultados indican que todas las relaciones son positivas tanto para la hipótesis general como para las hipótesis específicas. En conclusión, el estudio demuestra una relación positiva significativa entre el teletrabajo y el clima laboral en el contexto de la Corte Suprema de Justicia de la República del Perú durante la pandemia.

Resumiendo las conclusiones de la tesis de grado de Cerna Sebastini y Puell Palma (2021), relacionado al trabajo remoto y el rendimiento laboral en los colaboradores del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero en el 2021, cuya investigación tuvo el objetivo general de determinar la relación entre el trabajo

remoto y el rendimiento laboral en los colaboradores del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero. La metodología utilizada se basó en un enfoque cuantitativo y se aplicó un diseño transversal, centrándose en la situación actual. Dicho estudio fue no experimental y se utilizó el método de análisis descriptivo-correlacional, donde la población de estudio estuvo compuesta por 98 trabajadores, y se seleccionó una muestra representativa de 73 participantes. Se utilizó un cuestionario estructurado como instrumento de recopilación de datos, utilizando la técnica de encuesta y la escala de Likert. El proceso de selección de la muestra fue aleatorio. Además, se validaron los instrumentos mediante el juicio de expertos y se evaluó su confiabilidad utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach. En resumen, esta investigación se enfocó en analizar la relación entre el trabajo remoto y el rendimiento laboral en los colaboradores del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero. Se utilizó un enfoque cuantitativo con un diseño transversal y se aplicaron cuestionarios estructurados para recopilar los datos. Los instrumentos fueron validados y se evaluó su confiabilidad utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach.

Parafraseando las conclusiones descritas en la tesis de maestría de Luna-Victoria Becerra (2020), por la implementación del teletrabajo en Indecopi y su relación en las condiciones laborales en el año 2020, investigó las dimensiones de recursos humanos que han sido importantes para la implementación del teletrabajo en el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi) durante el año 2020. El diseño utilizado en esta investigación fue no experimental, transversal y descriptivo, se llevó a cabo con una muestra de 30 trabajadores, todos involucrados en el teletrabajo como modalidad de trabajo. A través de la recopilación de datos, se buscó conocer la percepción de estos trabajadores en relación con los aspectos más relevantes de recursos humanos durante su participación en el primer piloto de teletrabajo implementado en Indecopi. En resumen, esta investigación se enfocó en identificar las dimensiones de recursos humanos importantes para la implementación del teletrabajo en Indecopi. Se utilizó un diseño no experimental, transversal y descriptivo, y se recopiló la percepción de los trabajadores que participaron en el piloto de teletrabajo en la organización.

Siguiendo la idea de la tesis de maestría sobre el trabajo remoto y la satisfacción del servidor público en los juzgados penales liquidadores de Lima, periodo 2021, de Melanie Colette Meza Contreras (2022), se propuso establecer la relación existente, siendo su objetivo principal el analizar cómo el trabajo remoto afecta la satisfacción laboral de los servidores públicos en dichos juzgados. La satisfacción laboral juega un papel fundamental en las organizaciones para lograr un buen rendimiento por parte de los trabajadores. En aquellas instituciones donde se promueve una cultura organizacional orientada a la motivación y la creación de un clima laboral favorable, se fomenta que los empleados se sientan cómodos, motivados y, sobre todo, satisfechos con su trabajo. El enfoque de la investigación es descriptivo y el diseño utilizado es no experimental. La población de estudio está compuesta por todos los servidores públicos de los Juzgados Penales Liquidadores de Lima, que ascienden a un total de 56 individuos.

Recurriendo al análisis del texto de tesis de grado de Neira Niima y Yajaira Rebeca (2019), en relación al clima laboral en la empresa CONSENOR, ubicada en la ciudad de Chiclayo, con el objetivo de la investigación fue mejorar el ambiente de trabajo en dicha empresa, donde el enfoque metodológico utilizado fue descriptivo y no experimental. Se utilizaron entrevistas con el gerente de CONSENOR como herramienta de recolección de datos, con el fin de obtener información detallada sobre los servicios ofrecidos y el ambiente laboral en la empresa. También se llevó a cabo una encuesta entre los colaboradores para conocer su opinión sobre su trabajo y la forma en que son tratados por la empresa. Los resultados de las entrevistas y la encuesta revelaron la existencia de un clima laboral deficiente, en el que los colaboradores se sienten desmotivados y desintegrados, sin ningún incentivo que los motive a esforzarse en su trabajo diario. Como resultado del análisis, se propusieron las siguientes estrategias: diseñar foros de capacitación mensuales, en los cuales los colaboradores recibirán charlas por parte de la empresa para informarles sobre nuevos objetivos, información relevante sobre proyectos especiales, el crecimiento de la empresa, las debilidades y mejoras ocurridas durante el mes, así como el desempeño del personal en cada área, entre otros

temas. Además, se buscará crear conciencia en el gerente sobre la importancia y el valor del talento humano dentro de las organizaciones.

Parafraseando a Salazar Flores, Danny Jacqueline, y Alegre Rodríguez, Kevil Alber (2022), cuyas conclusiones en su tesis de grado se centró en la relación entre la cultura organizacional y el clima laboral en la Caja Raíz de Piura en 2021. El objetivo principal fue determinar dicha relación. Para ello, utilizaron una metodología de investigación aplicada, descriptiva y no experimental, con un diseño transversal y correlacional. La muestra consistió en 23 colaboradores de la agencia, a quienes se les aplicaron los cuestionarios de Cultura Organizacional desarrollados por Denison et al. (2014) y el de clima laboral desarrollado por Palma (2004). Los resultados obtenidos fueron los siguientes: la cultura organizacional de Caja Raíz Piura se consideró débil, mientras que el nivel de clima laboral se calificó como medio. Además, se encontró una relación significativa y positiva entre las dimensiones de la cultura organizacional y el clima laboral. En conclusión, se determinó que existe una relación significativa y positiva entre la cultura organizacional y el clima laboral.

Resumiendo el estudio de Fabiola Ruth Sánchez Pérez (2022), respecto del clima laboral y la satisfacción laboral de los trabajadores home office, en Lima el 2021, cuyo objetivo fue establecer la relación entre el clima laboral y la satisfacción laboral de los trabajadores que realizan sus labores desde casa en Lima durante el año 2021. Para lograrlo, se utilizó un enfoque de investigación básica a nivel correlacional y un diseño no experimental. La muestra consistió en 150 trabajadores home office a quienes se les administraron dos cuestionarios desarrollados por la autora Sonia Palma, uno para medir el clima laboral y otro para medir la satisfacción laboral. Los resultados obtenidos revelaron una relación positiva entre las variables, con un coeficiente de correlación de 0.810. Por lo tanto, se pudo concluir que a medida que las condiciones del clima laboral mejoren, la satisfacción laboral tiende a aumentar en la misma medida.

3.1.4 Acciones, metodología y procedimientos

3.1.4.1 Método de intervención profesional

Para la mejor intervención del profesional en psicología organizacional, se ha previsto que la realización de actividades programadas en el desarrollo y evaluación de la variable clima laboral, considera las etapas siguientes:

Tabla N° 9 Etapas y estrategias de intervención

Estrategias de actuación profesional		
Estudios o investigaciones: Implica encuestar los niveles de satisfacción.	Diagnóstico: Implica la aplicación de la encuesta de satisfacción y realización Grupos focales	Planificación y ejecución: Implica su desarrollo para cada etapa: planificar, intervenir y evaluar
Evaluación: Implica el identificar, con los resultados, si el clima laboral predominante en SANIPES, facilita que los servidores de la entidad desarrollen sus labores o actividades bajo la modalidad de trabajo remoto		

3.1.4.2 Estudios o investigaciones:

Para actuar respecto del fortalecimiento del clima laboral, debe considerarse, principalmente, que toda gestión en cultura y clima es un proceso relacionado a la gestión de relaciones tanto humanas como sociales, que conforma el sistema de recursos humanos, en el cual se vincula institución y colaborador.

Por otro lado, es también importante revisar la cultura organizacional presente en SANIPES por ser necesario su consideración en el desempeño de las funciones de sus colaboradores. En la organización, se concibió el planear y ejecutar acciones que coadyuven a formar la cultura identificada para la institución; asimismo, comprender que cuando el colaborador valora sus comportamientos como su compromiso, la aplicación de valores como la coherencia grupal y la estrategia como los objetivos de la institución, es que se identifica la fortaleza de la cultura de toda institución. Dicho fortalecimiento contribuye al desarrollo de la entidad ya que es una fortaleza institucional, que finalmente ejerce impacto en las personas, en lo referido a sus motivos para sentirse satisfechos y productivos. Ante ello, se debe de implementar planes y programas con un enfoque de desarrollo para los colaboradores, para llegar a

fortalecer las competencias técnicas y habilidades personales en toda institución, considerando sus prácticas de desempeño personal que generaría una menor rotación de colaboradores con buenos desempeños.

Por tanto, se debiera evaluar el clima organizacional en SANIPES a fin de identificar cual es la medida o nivel de bienestar grupal, respecto del espacio o área funcional en que se realiza toda labor. Proceder a favorecer ejecutar acciones en favor de una mejor medida de la temperatura organizacional comprenderá contar con apoyo gerencial, para implementar mejoras, medir, analizar resultados como su comunicación interna.

Asimismo, es fundamental propender realizar acciones planeadas en beneficio de lograr adecuados y agradables espacios de trabajo, que favorezcan al colaborador cuyas potencialidades necesitan ser expuestas y desarrolladas.

Toda entidad del ámbito público que considera y otorga valor a los aspectos motivacionales del colaborador que a mayor valor incremental genera mayor compromiso con resultados en el logro de objetivos institucionales.

Sobre el Estado de Emergencia debido al COVID-19

A partir de fines del primer trimestre del 2020, el Gobierno Central, mediante una disposición normativa estableció medidas nacionales para hacer frente a probables impactos negativos de la Covid-19, cuidando la salud y vida.

Debido al avance de la precitada pandemia en el país, se dispuso que las medidas de Emergencia Nacional fue extendido. Resulta evidente que las diversas actividades económicas del país fueron afectadas (sector público y privado), con la expectativa de lograr ir reestableciéndose en forma progresiva, a la vez de seguir priorizando las medidas de seguridad de las personas, por lo que, el levantamiento del aislamiento social y la incorporación de los servidores civiles y trabajadores privados a sus centros de trabajo.

Entre las medidas emitidas sobre gestión humana, están el de acatar la obligatoriedad del aislamiento social, se aplicó como modalidad de trabajo, las modalidades de Trabajo Remoto, que implico desarrollar actividades laborales desde el espacio personal y/o familiar del trabajador.

Asimismo, se dio las instrucciones y orientaciones necesarias para también implementar acciones de otorgamiento de periodos de suspensión de contratos laborales, para servidores imposibilitados de realizar sus labores en forma domiciliaria, con cargo a recuperar las horas dejadas de laborar.

Ante esta nueva realidad, impulsada a partir de la propagación del COVID-19, las organizaciones implementaron estrategias y acciones, que permitan al SANIPES como entidad el fortalecer los lazos con los servidores civiles que se encuentran acatando el aislamiento social (trabajo remoto, personas de riesgo, servidores gozando licencia remunerada), como de aquellos que, en su momento, deban incorporarse a sus puestos de trabajo (reincorporación).

La información proporcionada por técnicos especialistas en seguridad y salud ocupacional, como del servicio médico institucional y del especialista en gestión y bienestar personal, donde cada institución ha privilegiado el desempeño bajo la modalidad de Trabajo Remoto, durante su desarrollo en el ejercicio anual del 2021, se han venido recibiendo diversas intervenciones relacionadas con las percepciones y opiniones de los trabajadores de una pérdida del trabajo conjunto, donde sólo prevalecerían las individualidades, así como una carencia en la eficacia en la supervisión del trabajo, privilegiando sólo la cantidad a la calidad de los informes elaborados, entre los principales factores.

En tal sentido, resultó necesario diseñar e implementar, entendiendo las implicancias comportamentales que provienen del desarrollo de la Emergencia Nacional y en tanto dure las medidas restrictivas, cuyas acciones se integran y desarrollan en la propuesta de Programa de Mejora del Clima de Trabajo, dirigido a los servidores que se encuentren acatando el aislamiento social obligatorio, que vienen desempeñándose en la modalidad de trabajo remoto y de los cuales se espera se vayan incorporando progresivamente en sus puestos de trabajo.

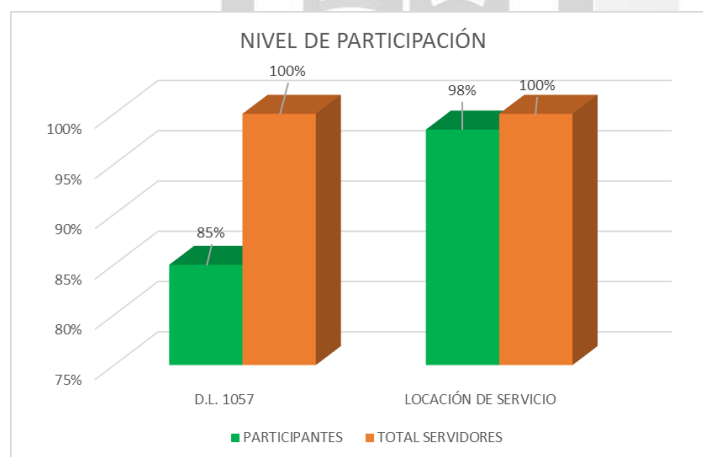
3.1.4.3 Diagnóstico

SANIPES, a través de su Gerencia General, se autorizó que la respectiva área de gestión de personas realice una evaluación del clima laboral, cuya encuesta se aplica con periodicidad anual, a fin de identificar las estrategias de cambio y/o mejoras frente a los problemas que vendrían aquejando a la organización.

Cabe precisar que, para el desarrollo del estudio de Clima Laboral en el SANIPES, se ha registrado la participación de los colaboradores que se encuentran contratados bajo una modalidad contractual especial con única vigencia para el estado (Decreto Legislativo N° 1057), quienes han brindado sus respuestas a los cuestionamientos de la encuesta aplicada.

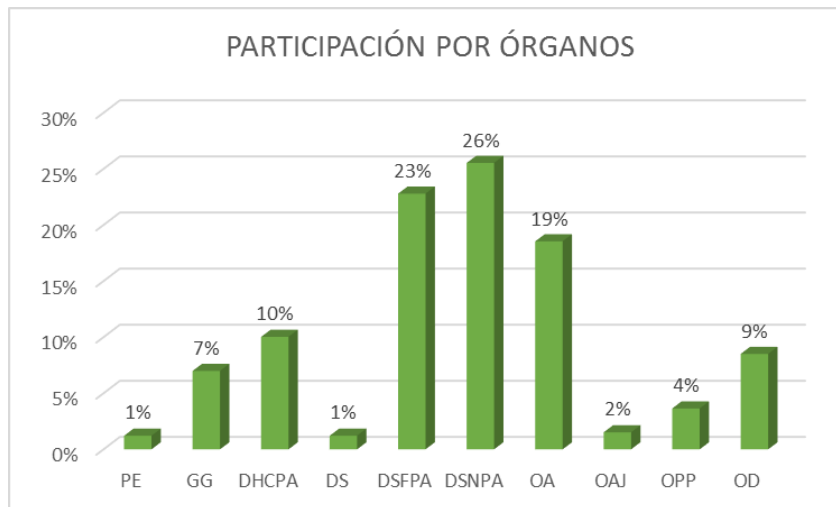
Adicionalmente, debe mencionarse que en el desarrollo del estudio de clima laboral en el SANIPES, también se facilitó la participación de personas (profesionales y/o técnicos presentes en diversas áreas de la entidad, a nivel nacional) quienes se encuentran con contratos por terceros o locación (al amparo del Código Civil, Ley de Contratación pública), cuya información no esta siendo parte del presente trabajo. Si bien constituyen parte de la población interna, se resalta que el desarrollo de sus servicios y actividades tienen la característica de no ser de naturaleza permanente y responden a determinadas necesidades de contratación de servicios técnicos (tercerizados) y sujetos, también, a determinados plazos en la ejecución de sus actividades, siendo en gran parte realizadas fuera del ámbito laboral del SANIPES, razón de la consideración del no registro de su participación.

Gráfico N° 6 Participantes según modalidad contractual



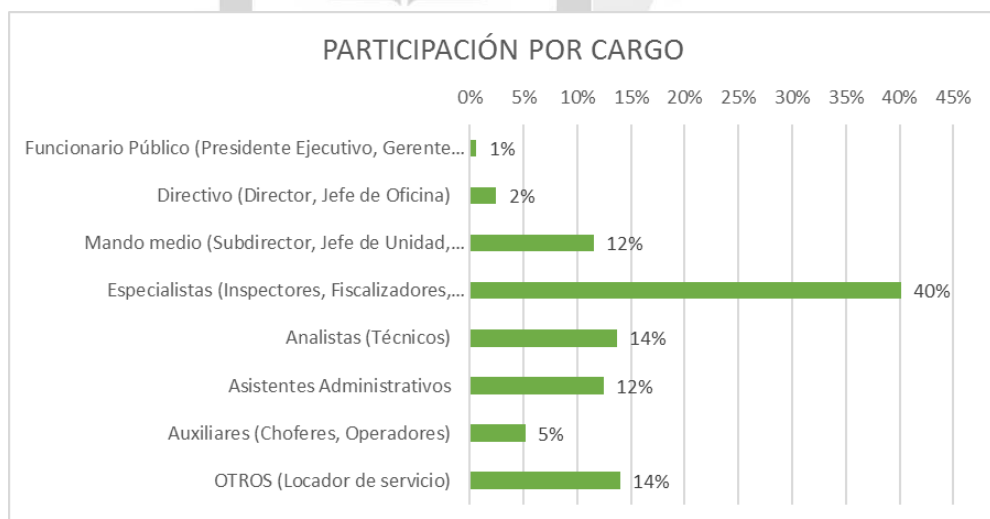
Para fines del análisis, se registra a los colaboradores del SANIPES participantes (régimen CAS), de acuerdo a cada área u órganos del SANIPES.

Gráfico N° 7 Participantes según órgano o área de trabajo



Asimismo, para un mayor y mejor estudio se procedió a realizar la desagregación de los resultados de participación de acuerdo a la estructura de cargos presentes en el SANIPES. La mayor participación registrada, ha correspondido a las personas que mantienen los cargos de Especialistas, entre ellos los puestos funcionales de inspectores, fiscalizadores, evaluadores (pertenecientes a las áreas técnicas y especializadas) y los propiamente especialistas que se desempeñan en las áreas administrativas.

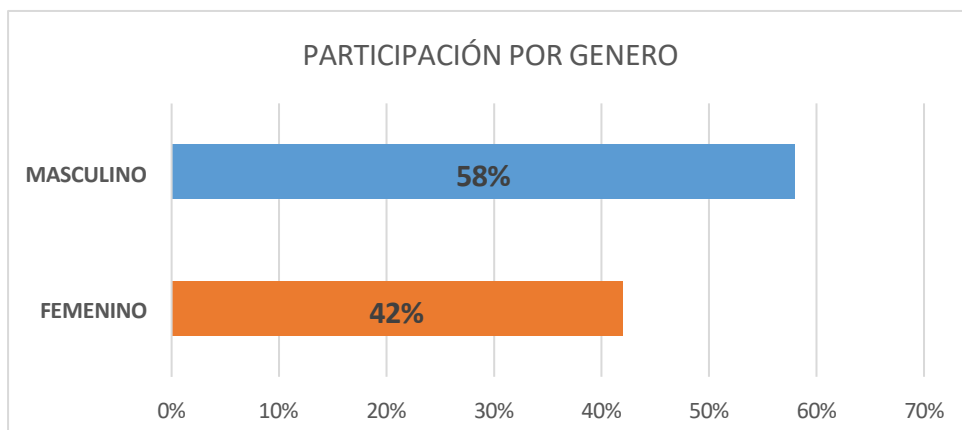
Gráfico N° 8 Participantes según cargo o tipo de puesto



En el presente estudio se resalta la participación, a nivel de género, lo cual del 100% de participación, se representa una activa participación femenina del 42%, participación masculina al 58%, siendo estos porcentajes de participación una firme demostración del estrecho sino cercano interés en fomentar la

participación con equidad de género, cuya respuesta resultó equilibrada y favorable.

Gráfico N° 9 Participantes según género



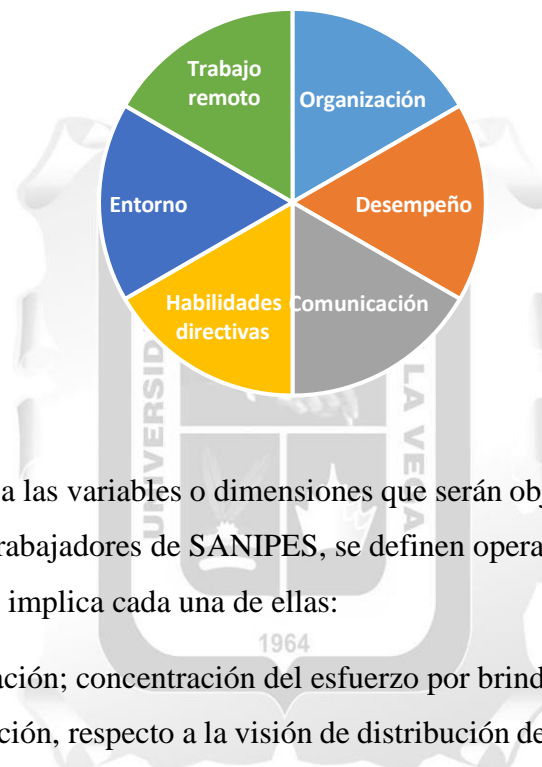
La evaluación en análisis, implicó realizar la adaptación del cuestionario sobre clima en las organizaciones de los autores Koys & Decottis (1991), que define al clima organizacional como aquellas representaciones personales, según ámbito o contexto donde se desenvuelve cada individuo, basada en el conjunto de una visión, como de un ordenamiento tanto organizacional, formal e informal.

Importante es que el antes mencionado instrumento de evaluación, Koys & Decottis involucra se desarrollen de 40 ítems, cuyas dimensiones son ocho (8) sobre Autonomía, Cohesión, Confianza, Presión, Apoyo, Reconocimiento, Equidad e Innovación, donde los evaluados otorgan su intención de respuesta ítem por ítem, en una escala de Likert de uno (1) a cinco (5) puntos y que van de significación de en desacuerdo total o únicamente en desacuerdo, una situación intermedia que no genera una posición en desacuerdo como tampoco de acuerdo, y finalmente expresa su acuerdo y estar de acuerdo total.

El proceso de adaptación del cuestionario de Koys & Decottis, para fines de evaluar y validar la percepción de los trabajadores participantes, en correlación a las variables del trabajo remoto y las dimensiones a considerarse en la encuesta a ser aplicada en SANIPES, considera también un total de 66 preguntas o ítems que comprende la escuela de clima a ser aplicada, cuyos detalles se muestran a continuación:

1. Organización, que consideró un total de 9 ítems.
2. Desempeño, que consideró un total de 11 ítems.
3. Comunicación, que consideró un total de 9 ítems.
4. Habilidades directivas, que consideró un total de 13 ítems.
5. Entorno, que consideró un total de 4 ítems.
6. Trabajo remoto, que consideró un total de 20 ítems.

Gráfico N° 10 Dimensiones del clima laboral a evaluar



Con relación a las variables o dimensiones que serán objeto de respuesta, por parte de los trabajadores de SANIPES, se definen operacionalmente el concepto que implica cada una de ellas:

- Organización; concentración del esfuerzo por brindar claridad a la propia organización, respecto a la visión de distribución de responsabilidades y la correspondiente autoridad. Asimismo, refiere todo empeño por revisar como actualizar aspectos de gestión interna, como políticas y procedimientos internos, descripción de puestos, con el fin de definir existan lineamientos y responsabilidades claras.
- Desempeño; características de trabajo que identifican los hábitos como las prácticas aplicadas diariamente para un efectivo manejo de resultados. Reconoce todo intento para lograr la mejor utilidad de medios, recursos en beneficio del buen rendimiento personal.
- Comunicación; destaca el esfuerzo de quienes tienen personal a cargo y que oportunamente transmiten, hacia todo el personal, los objetivos

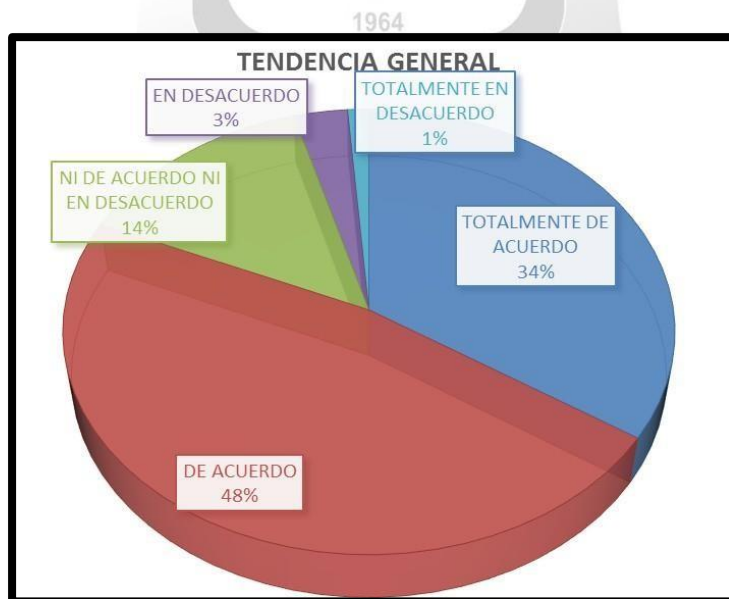
esperados por la gerencia, que considera gestionar apropiadamente actitudes en beneficio de mecanismos para una comunicación abierta a toda opinión.

- Habilidades directivas; identifica aquellas características del nivel directivo o jefatural, relacionadas con todo hábito diario que favorezca el desarrollo de sus labores, donde resaltan los cargos que ejercen un saludable y oportuno liderazgo en sus prácticas de conducción de personas, generando niveles de motivación y buena disposición.
- Entorno; el grado de interacción que poseen personas en sus áreas e inter áreas, siendo su propósito ejecutar acciones dentro del plazo esperado.
- Trabajo remoto; condiciones del desempeño de los servidores en el trabajo remoto y niveles de coordinación para alcanzar las metas estratégicas y operativas de cada oficina.

Resultados generales de la evaluación efectuada

Para efectos de un adecuado entendimiento se ha considerado desarrollar el referir los resultados alcanzados, a nivel general, por órganos y unidades orgánicas:

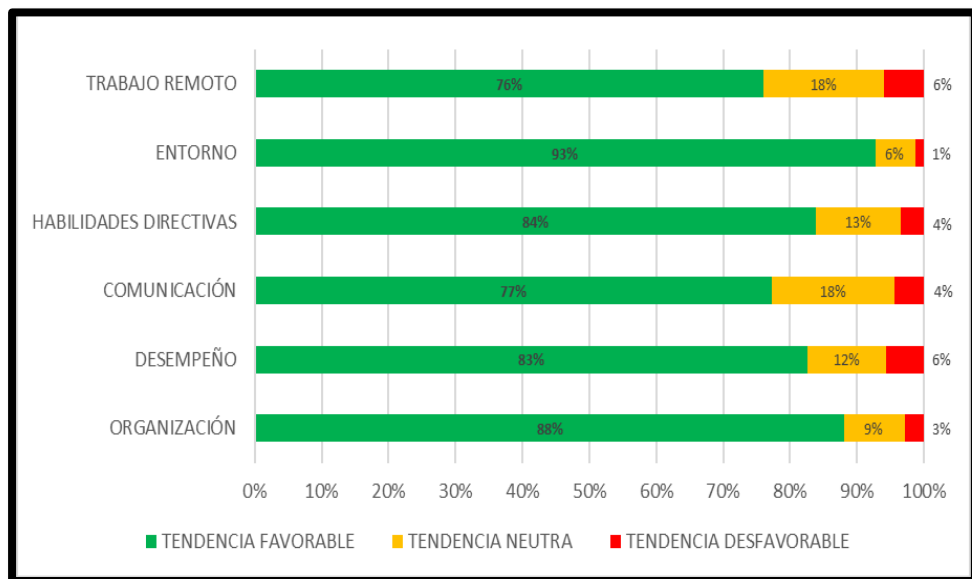
Gráfico N° 11 Resultados generales según dimensión o variable



De acuerdo a la metodología aplicada, para la medición del Clima Laboral aplicada a 323 servidores del SANIPES, se puede apreciar que, en general, la tendencia de las respuestas es favorables con un 82%.

En relación a las tendencias identificadas en la presente evaluación, los resultados muestran una tendencia neutra en un 14% y tendencia desfavorable solo una 4%.

Gráfico N° 12 Resultados generales según dimensión o variable



En cuanto a las dimensiones, la que corresponde a la de Entorno es la que mayor tendencia favorable tiene (93%), le sigue Organización (88%), Habilidades Directivas (84%), Desempeño (83%), Comunicación (77%) y Trabajo Remoto (76%).

Al respecto y al analizar los resultados a nivel general obtenidos, se describe lo siguiente:

- Según la percepción de los colaboradores de SANIPES, se identificó que la dimensión ENTORNO es la que presenta los porcentajes más elevados. Estos se encuentran significativamente por encima de las otras dimensiones (93%). En ese sentido, identifica que los trabajadores se sienten respaldados y que cuentan con el apoyo de sus compañeros en la consecución de lo previsto.
- En cuanto a la dimensión ORGANIZACIÓN, se reconoce el esfuerzo

y valora el compromiso hacia la entidad, en la consecución de lo estratégicamente previsto.

- Sin bajar la barrera del 70%, la dimensión de TRABAJO REMOTO es la que alcanzó menor percepción, con un 76%, lo cual implica poner alerta a SANIPES y encontrar aquellos ajustes necesarios para brindar las condiciones adecuadas en esta nueva forma de trabajo a distancia.

Resultados específicos de la evaluación efectuada

De los resultados identificados en la encuesta, por cada dimensión o variable específicamente evaluada, se tienen los resultados de percepción que a continuación se indican:

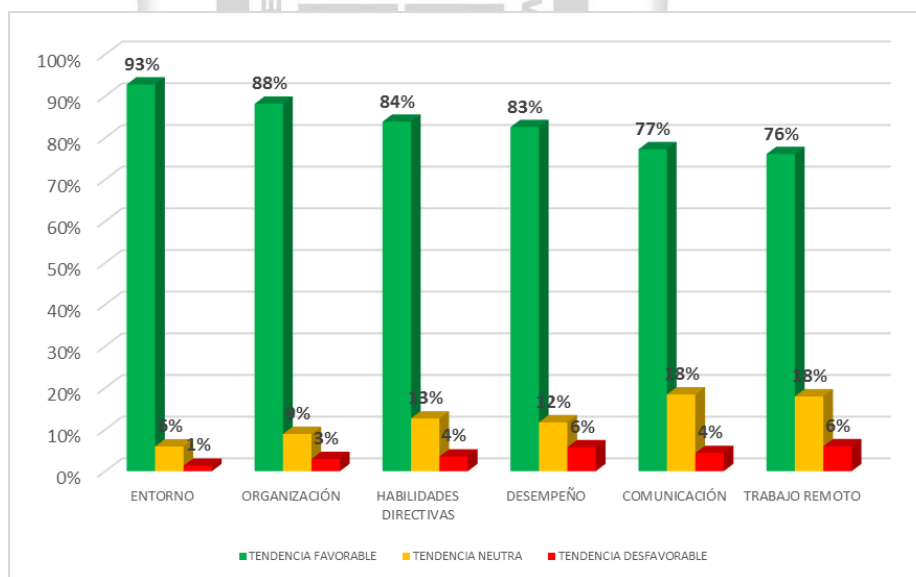
- Dimensión o variable Organización; implica que los evaluados denotan que la entidad cuenta con personal especializado y de experiencia que conoce sus funciones y los ámbitos administrativos, legales y tecnológicos en los que se desenvuelven.
- Dimensión o variable Desempeño; implica que la mayoría de los colaboradores de SANIPES se enfocan en el logro de objetivos y resultados, buscando mantener los estándares de calidad en el trabajo, haciendo un uso eficiente de sus horas de labor.
- Dimensión o variable Comunicación; implica que se percibe un clima laboral cordial que permite que los colaboradores se concentren en sus actividades y responsabilidades. La comunicación interna en líneas generales es cordial y la información brindada es percibida como útil para los integrantes de la entidad. Es valorable que los integrantes de SANIPES cuenten con información y se mantengan al tanto del progreso y desarrollo de la entidad.
- Dimensión o variable Habilidades Directivas; implica la existencia en SANIPES de una percepción positiva de los líderes institucionales. La mayoría de los colaboradores muestran respeto por la gerencia y perciben a los líderes como personas que cuentan con credibilidad y eficiencia. Se valora el conocimiento y la experiencia de los líderes.

- Dimensión o variable Entorno; implica que los colaboradores perciben confianza entre los integrantes de sus áreas, lo que les permite realizar un adecuado trabajo en equipo.
- Dimensión o variable Trabajo Remoto; implica que, aunque dado el entorno en el que vivió, al momento de la presente evaluación, predominante por la pandemia de la COVID-19, se percibe el interés y preocupación de la entidad en su seguridad y salud, así como en las condiciones para el desarrollo del trabajo remoto.

Resultados y tendencias

Éstos han definido las tendencias o preferencias del trabajador de SANIPES al momento de ejercer su marcación en la encuesta por cada dimensión o variable que específicamente se presentan en el instrumento de evaluación del clima laboral, cuyos resultados se muestran a continuación:

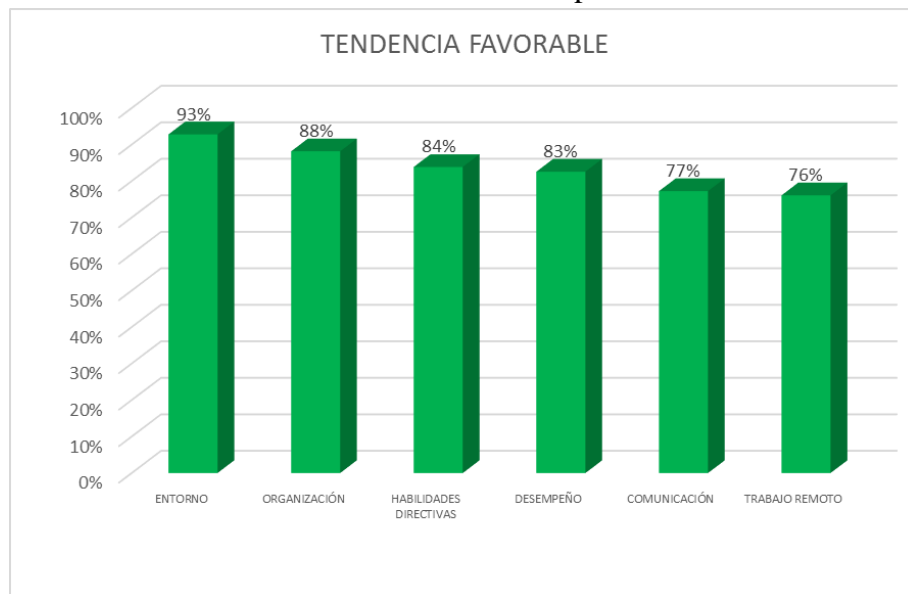
Gráfico N° 13 Tendencias de resultados



Para un mejor entendimiento, se analizan los resultados de tendencias identificadas y cuyos resultados se describen en adelante:

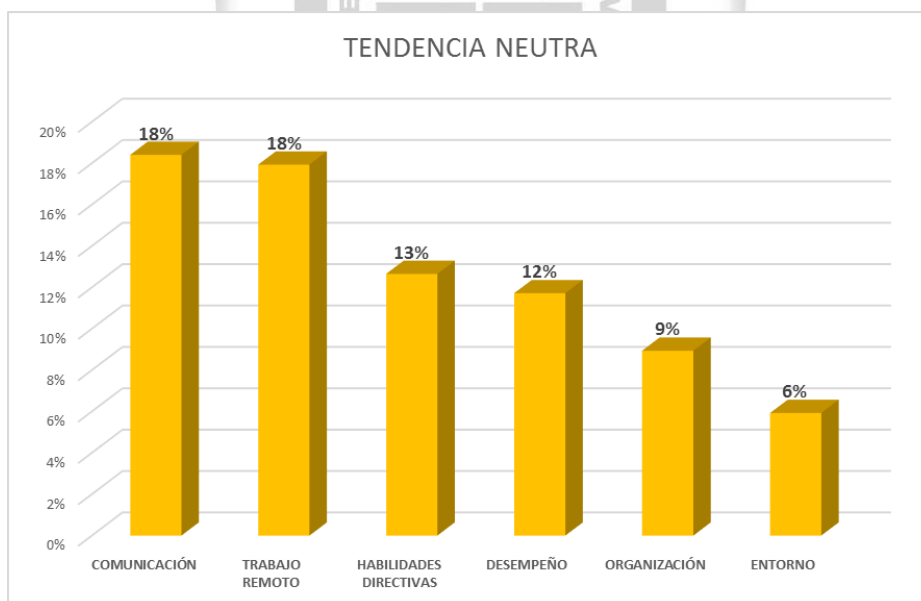
- La dimensión con mayor fortaleza es la correspondiente a Entorno (93%), luego le sigue Organización (88%).

Gráfico N° 14 Resultados de Tendencias por Dimensión



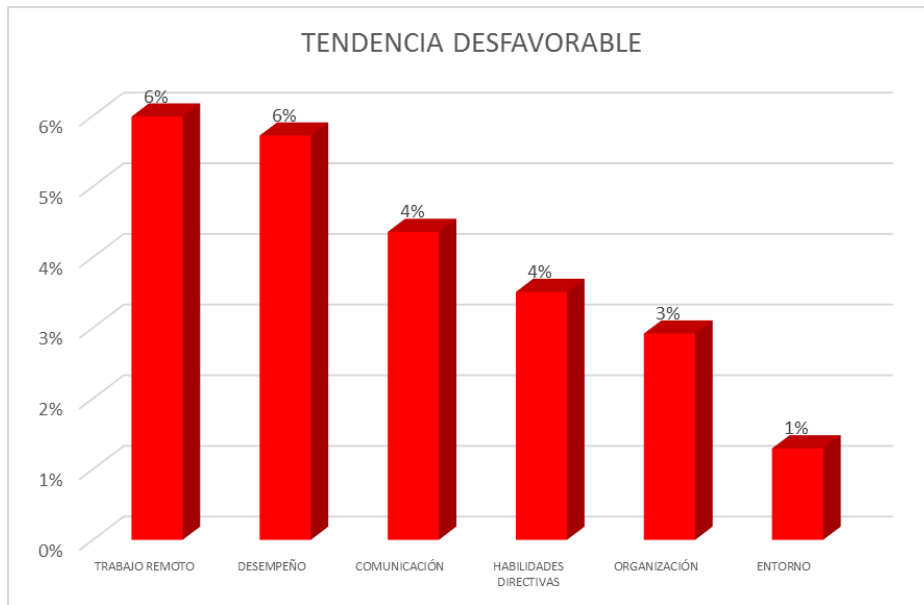
- La dimensión con mayores respuestas neutras es: Comunicación y Trabajo Remoto (18%).

Gráfico N° 15 Resultados con tendencias neutras



- La dimensión con mayores respuestas desfavorables: Trabajo remoto (6%), luego le sigue Desempeño (6%).

Gráfico N° 16 Resultados con tendencia favorable



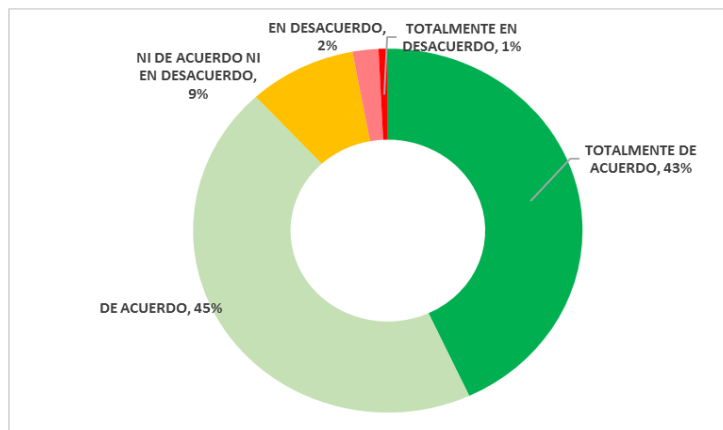
Resultados por dimensión evaluada

Los resultados obtenidos en la evaluación en SANIPES, periodo 2021, se muestran a continuación por cada Dimensión o Variable que la compone.

Dimensión de Organización

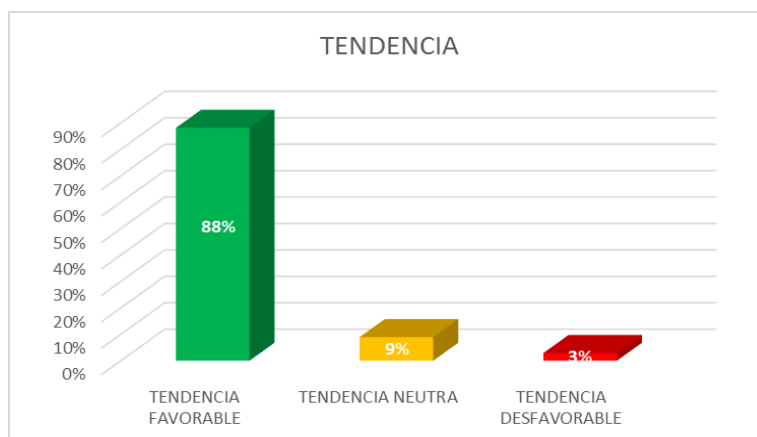
Refiere la claridad en la definición y asignación del nivel de autoridad y responsabilidades. Corresponde al empeño por asegurar se cuente con estrategias de una política de gestión interna que otorguen contar con adecuadas asignaciones y funciones.

Gráfico N° 17 Porcentaje por tipo de respuesta a Dimensión Organización



La tendencia es favorable, con un 88% de respuestas, entre Totalmente de Acuerdo y De acuerdo.

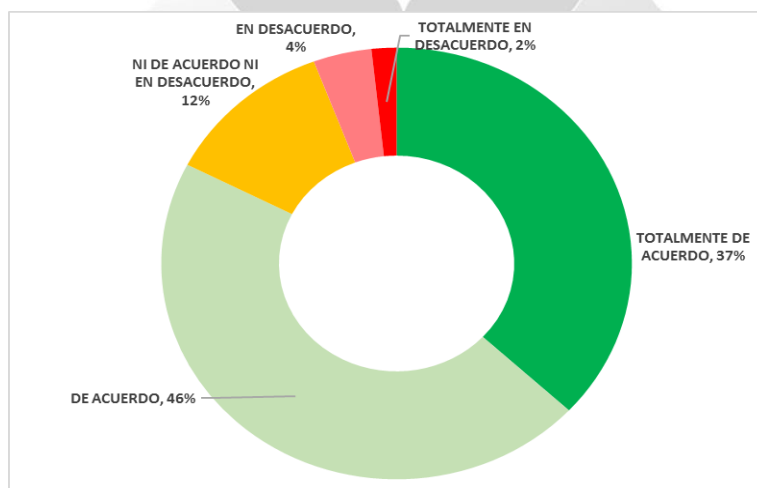
Gráfico N° 18 Tendencias de respuesta a Dimensión Organización



Dimensión de Desempeño

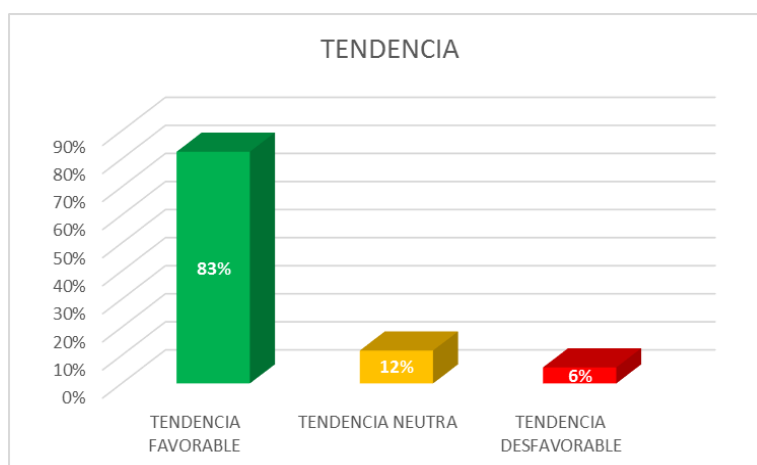
Refiere el óptimo uso de medios, recursos cuya administración efectiva facilita la práctica de actividades como de la mejora continua del rendimiento laboral y, en consecuencia, de la productividad.

Gráfico N° 19 Porcentaje por tipo de respuesta a Dimensión Desempeño



Tendencia favorable, con un 83% de respuestas, en promedio de la dimensión.

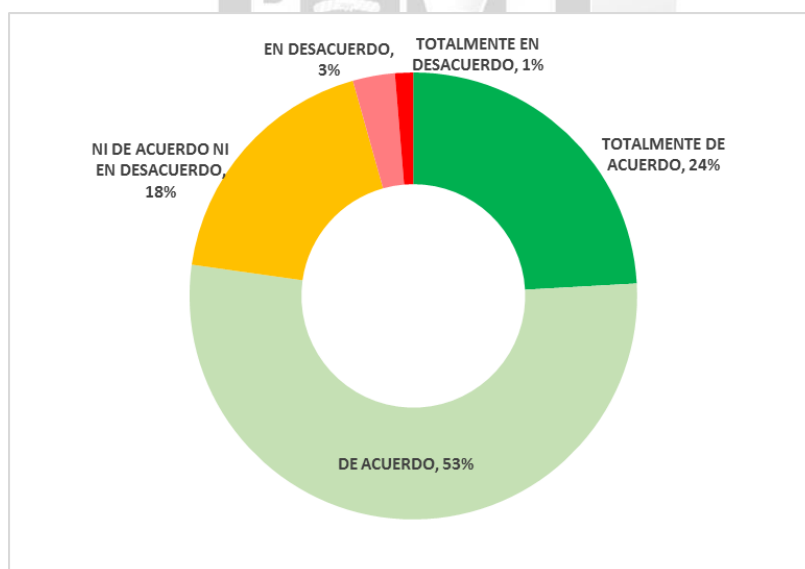
Gráfico N° 20 Tendencias de respuesta a Dimensión Desempeño



Dimensión de Comunicación

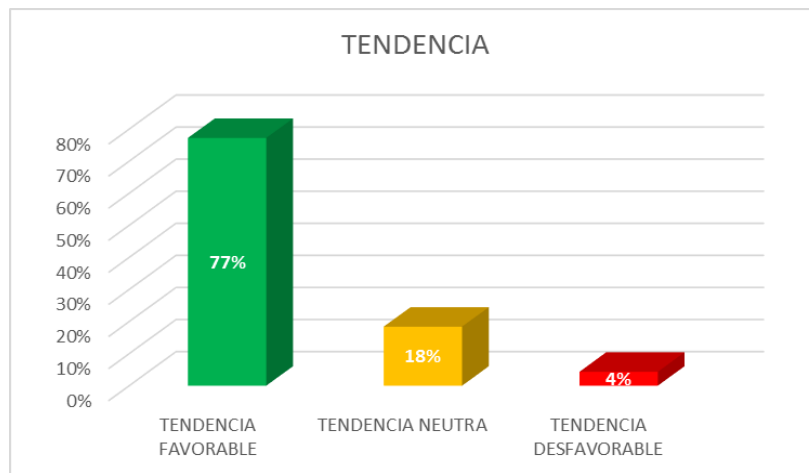
Destaca el esfuerzo de quienes tienen personal a cargo para lograr una oportuna transmisión de las directrices de la gerencia hacia la organización en general, donde prevalecen mecanismos favorables hacia una generación de condiciones que benefician la comunicación interna.

Gráfico N° 21 Porcentaje por tipo de respuesta a Dimensión Comunicación



La tendencia es favorable, con un 77% de respuestas, del total de la dimensión. Sin embargo, requiere de acciones para atender oportunidades de mejora.

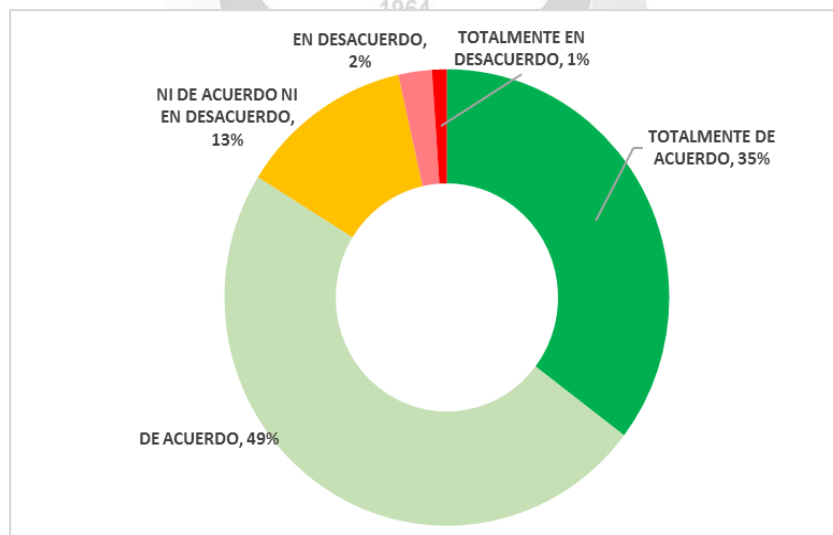
Gráfico N° 22 Tendencias de respuesta a Dimensión Comunicación



Dimensión de Habilidades Directivas

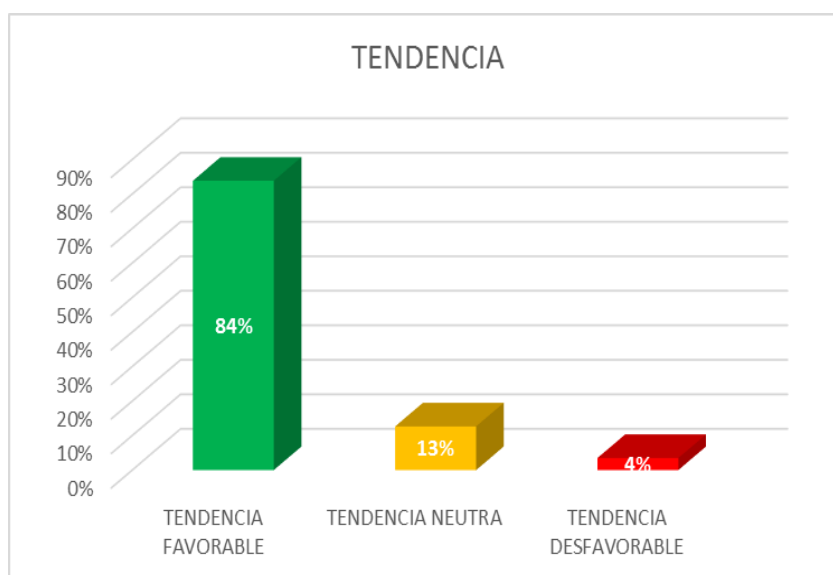
Enfatiza el despliegue de esfuerzos, por los niveles gerenciales, hacia el ejercicio de determinadas características de liderazgo, en el ámbito motivacional organizacional, que motiva la puesta en práctica de efectivos hábitos, costumbres.

Gráfico N° 23 Porcentaje por tipo de respuesta a Dimensión Habilidades Directivas



Tendencia es favorable, con un 84% de respuestas, del total de respuestas de la dimensión.

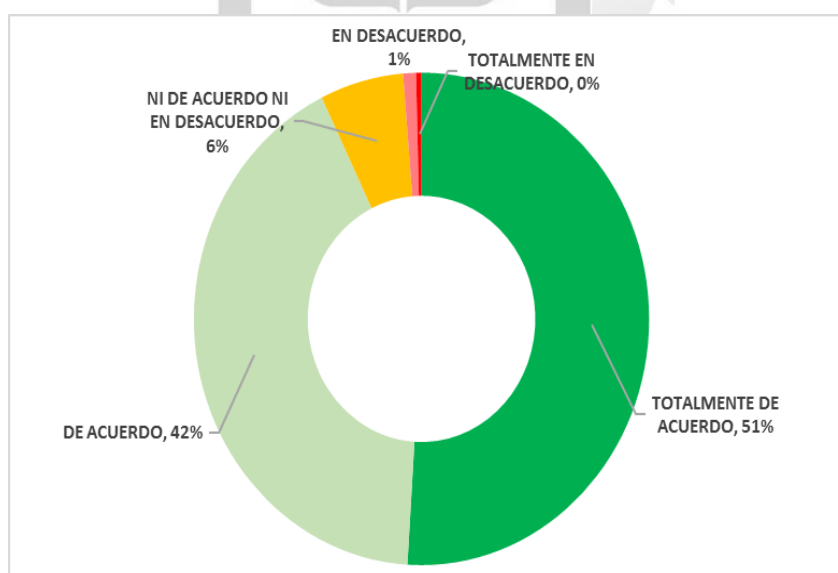
Gráfico N° 24 Tendencias de respuesta a Dimensión Habilidades Directivas



Dimensión de Entorno

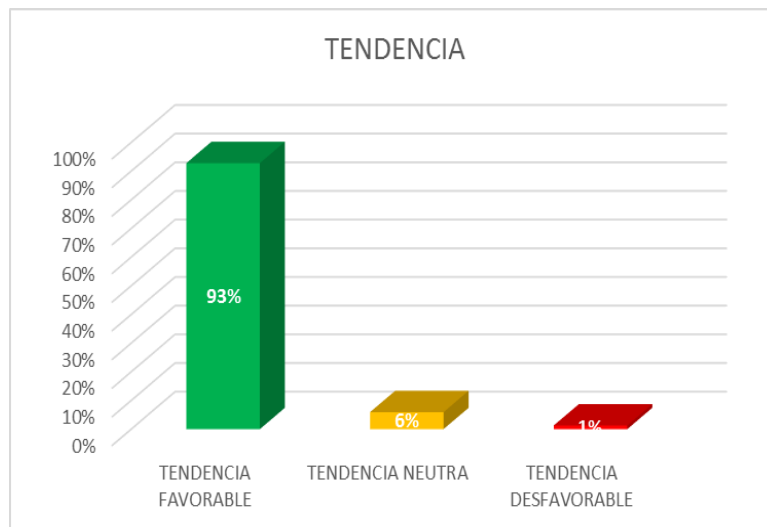
El grado de interacción que poseen personas en sus áreas e inter áreas, cuyo propósito es lograr cumplir con sus actividades dentro de los plazos esperados.

Gráfico N° 25 Porcentaje por tipo de respuesta a Dimensión Entorno



La tendencia es favorable, con un 93% de respuestas, del total de preguntas de la dimensión.

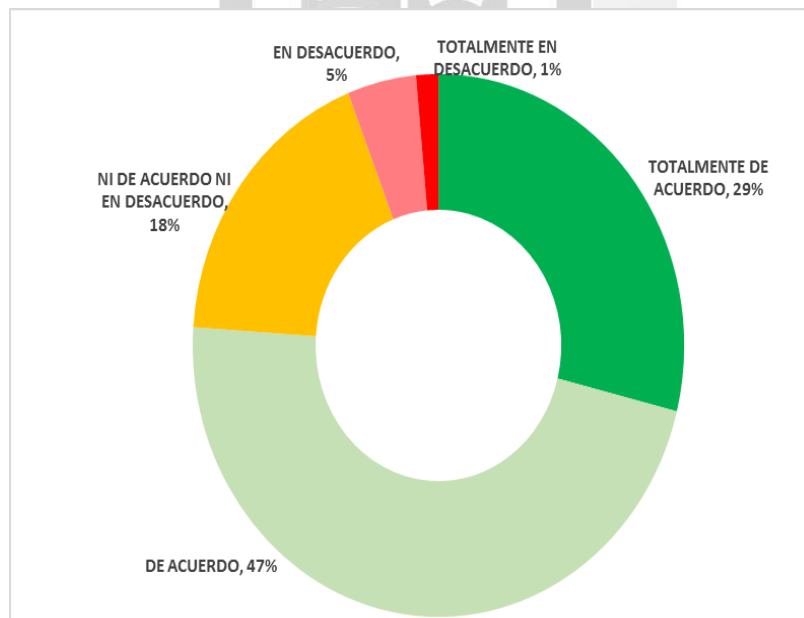
Gráfico N° 26 Tendencias de respuesta a Dimensión Entorno



Dimensión de Trabajo Remoto

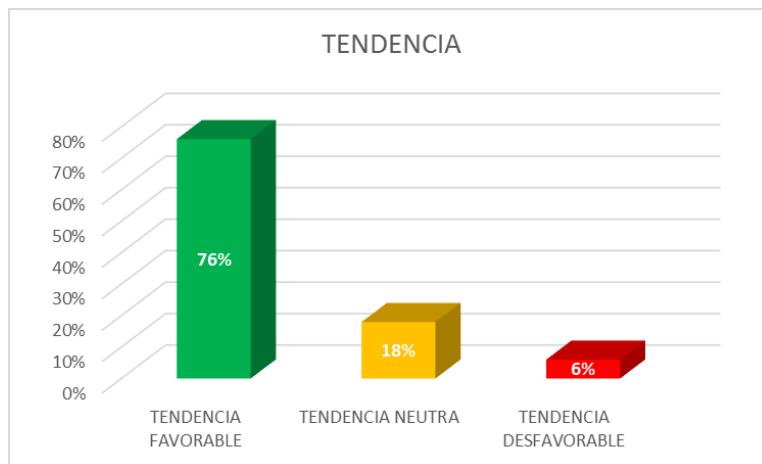
Condiciones del desempeño de los servidores en el trabajo remoto y niveles de coordinación para el logro de metas, objetivos y propósitos organizacionales.

Gráfico N° 27 Porcentaje por tipo de respuesta a Dimensión Trabajo Remoto



Tendencia es favorable, con un 76% de respuestas, del total de las respuestas de la dimensión.

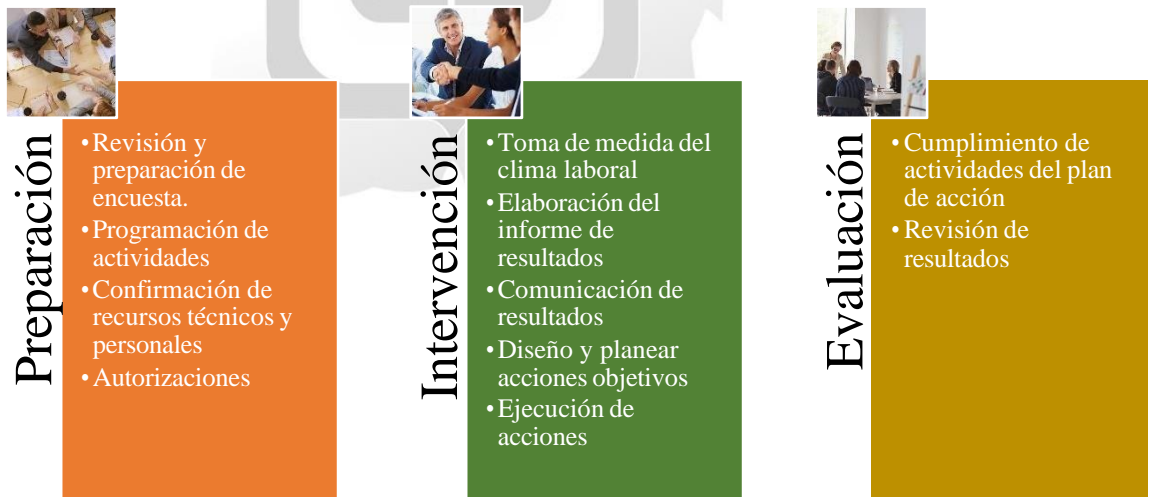
Gráfico N° 28 Tendencias de respuesta a Dimensión Trabajo Remoto



3.1.4.4 Planificación y ejecución:

Para el cumplimiento en la evaluación del clima laboral en SANIPES, se ha considerado la realización de determinadas actividades, comprendidas en el desarrollo de tres fases, que son las siguientes:

Gráfico N° 29 Planificación de actividades



ADECUACION

Así, por tanto, dentro de las actividades planificadas se encuentran aquellas que resultan útiles relacionadas al éxito de la evaluación del clima laboral en la

entidad. Las actividades, según la fase de implementación, considera las siguientes:

Tabla N° 10 Programa de actividades de la evaluación de clima laboral

FASE	ACTIVIDADES	AGOSTO		SETIEMBRE					OCTUBRE			
		3S	4S	1S	2S	3S	4S	5S	1S	2S	3S	4S
PLANIFICACIÓN	Campaña de Sensibilización interna											
	Revisión de encuesta y coordinación con Unidad de Tecnologías de Información para su digitalización.											
	Presentación ante Alta Dirección: Plan de acción											
INTERVENCIÓN	Aplicación de Encuesta de Clima											
	Focus group (2)											
	Sistematización y Análisis de Resultados											
	Presentación de resultados a la Alta Dirección											
	Presentación de Resultados a Directores y Jefes de Oficinas											
	Elaboración de Plan de Acción											
	Ejecución de Plan de Acción											
EVALUACIÓN	Seguimiento de las acciones del Plan de Acción.											
	Control y evaluación de las acciones del Plan de Acción.											
	Plan de acción 2021											

En resumen, para su respectiva medición en SANIPES involucrará las estrategias de acción previstas y que se desarrollará en el periodo de fechas siguientes:

- Aplicación de la encuesta: Del 6 al 10 de setiembre de 2021.
- Focus group: Del 13 al 17 de setiembre de 2021

Establecida la modalidad de trabajo remoto como aquella mediante el cual los trabajadores se encuentran habilitados para cumplir con el desarrollo de sus actividades laborales, estando presente la situación de salud pública nacional. Esta situación exigió se considere el elaborar y adecuar una encuesta que evalúe la satisfacción de los trabajadores, considerando que será aplicado de forma virtual (a través del envío del link de acceso al formato de encuesta, mediante el correo institucional).

Las variables que involucran el clima de una organización involucran la presencia de aspectos individuales de las personas, que van desde las actitudes, percepciones, valores, tipos de aprendizaje, entre otros; mientras que a nivel del colectivo se interesan por la estructura de la empresa, el estilo de liderazgo, los procesos, entre ellos la comunicación, como se decide.

Para el estudio realizado, se han concebido determinadas variables (definidas operacionalmente) a ser evaluadas, han sido definidas en concordancia con dar respuesta a los preceptos o cuestionamientos siguientes:

Tabla N° 11 Identificación de Dimensiones a evaluar

Cuestiones	Variables o dimensiones relacionadas
¿Dónde se hace? →	Organización
¿Por qué se hace? →	Desempeño
¿Cómo se hace? →	Comunicación Habilidades directivas Entorno Trabajo remoto

Importante el establecer que para lograr reconocer el clima interno en SANIPES, prevalece búsqueda de respuestas en cómo se hace hoy el trabajo y como se relaciona con la modalidad de trabajo utilizado por los trabajadores (trabajo remoto).

Asimismo, se indica la gestión respecto del proceso de clima vigente en la organización responde a un ciclo, el cual responde a doce meses calendarios que inicia con la autorización otorgada.

Método utilizado

La metodología que se ha empleado para la aplicación y corrección de la encuesta ha sido el Top Two Box - TTB, donde los resultados de cada ítem estarán expresados en porcentajes de respuesta (%) de acuerdo con las alternativas que se seleccione.

La calificación Top Two Box facilita el estudio comparativo de los ítems con valores positivos, con lo cual se considera al indicador con los ítems con valores positivos de mayor puntuación en la presente escala.

Tabla N° 12 Identificación de tendencias Top Two Box

Tendencia Favorable		Tendencia Neutra		Tendencia Desfavorable	
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo	Totalmente de desacuerdo
	%	%		%	
	18.52	4	14.81	18.52	
77.78		14.81		7.41	
Acciones de Fortalecimiento		Alerta Oportunidades de mejora		Intervención	

En la elaboración de la encuesta se consideró un total de 69 enunciados, dentro de los cuales los participantes debían marcar una de las alternativas siguientes:

- Acuerdo total: (puntaje 5)
- Acuerdo simple: (puntaje 4)
- Sin acuerdo ni desacuerdo: (puntaje 3)
- Desacuerdo simple: (puntaje 2)
- Desacuerdo total: (puntaje 1)

3.1.4.5 Evaluación:

Se programó y ejecutó una encuesta de satisfacción para identificar si el clima laboral predominante en SANIPES, facilita que los servidores de la entidad desarrollen sus labores o actividades bajo la modalidad de trabajo remoto, a la vez de identificar oportunidades de mejora a fin de promover un ambiente laboral agradable que coadyuve al cumplimiento y alcanzar los resultados programados, lo cual será validado.

Programas y planes desarrollados en el ejercicio profesional

- NOMBRE DEL PLAN

Plan: Mejora del Clima de Trabajo

Programa: Evaluación del clima laboral

Entidad: Organismo Nacional de Sanidad Pesquera – SANIPES

Periodo anual: 2021

- JUSTIFICACION

Reconociendo que todo comportamiento laboral va a depender directamente del entorno que impacte en el trabajador para un adecuado sino mejor desarrollo de sus actividades, evaluar, medir el ambiente laboral, por medio de una encuesta de satisfacción, resulta no sólo que el profesional en psicología cumpla con parte de las funciones que tiene asignadas, sino que es razón suficiente para planificar, programar y desplegar estrategias que mejoren las condiciones y/o calidad de vida y su interrelación con la operatividad de la organización y el cumplimiento de su misión.

Por tanto, la realización de la encuesta de satisfacción del clima laboral en SANIPES, permitirá conocer si los principales aspectos de la cultura predominante en la institución, ayuda o no al logro de los resultados de sus integrantes en la realización de sus actividades o labores en la modalidad de trabajo remoto, con lo cual se busca evidenciar si la cultura del SANIPES motiva o no al desarrollo de un clima laboral apropiado, los resultados, y el apego a la organización.

- OBJETIVOS DEL PROGRAMA

Objetivo General

Efectuar una medición del clima organizacional de SANIPES que permita obtener una medida confiable del estado actual de la Institución, con el objetivo de identificar un conjunto de hábitos de trabajo, percepciones, valores y otros aspectos que vienen influyendo en la misma.

Objetivos Específicos

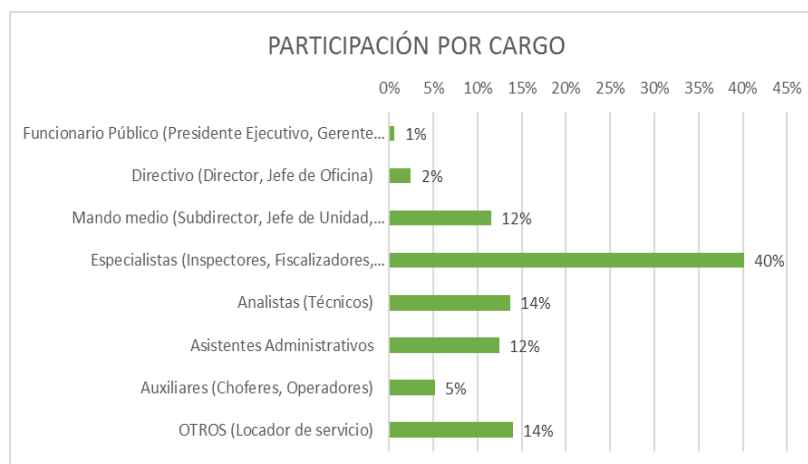
- a) Identificar los aspectos institucionales que afectan la satisfacción de los servidores, así como, las percepciones que pueden reflejarse en forma directa con el ambiente de desempeño como su nivel de calidad y productividad, en el estado de inseguridad en salud nacional y del Trabajo Remoto.
- b) Diseñar y promocionar acciones programadas orientado a gestionar el mejor ambiente en la Institución, con la finalidad de modelar a futuro los hábitos de trabajo que impactan en los resultados.

- POBLACIÓN / SECTOR AL QUE SE ATENDIÓ

La población participante, comprendió a todos los trabajadores del SANIPES, sujetos laboralmente a un Contrato Administrativo de Servicios – CAS, con vigencia y antigüedad mínima de seis (6) meses, que se desempeñan en las oficinas a nivel nacional, ubicadas en la sede central y administrativa de Lima y sus dependencias en provincias donde vienen operando.

De la participación registrada, se identifica que una mayor participación ha correspondido a las personas que mantienen los cargos de Especialistas, tales como inspectores, fiscalizadores, evaluadores (de las áreas técnicas y especializadas) y los propiamente especialistas que se desempeñan en las áreas administrativas.

Gráfico N° 30 Participantes según cargo o puesto



- **TIEMPO DE DESARROLLO DEL PROGRAMA**

La realización del estudio, conforme a la programación, está prevista para ser realizada en dos momentos. La aplicación de la encuesta, en primer momento, se ejecutará en fechas del 6 al 10 de setiembre de 2021. Así también, en segundo momento, se prevé el desarrollo del Focus group en fecha del 13 al 17 de setiembre de 2021.

- **TEORÍA /ESCUELA**

Resulta importante mencionar la relevancia de SERVIR, como entidad rectora de recursos humanos en el estado, identifica que el clima organizacional está orientado a mantener o mejorar la percepción colectiva de satisfacción de los servidores civiles sobre el ambiente de trabajo. La gestión del clima organizacional comprende el compromiso de la Alta Dirección para su desarrollo, la medición y análisis, la comunicación de resultados y el desarrollo de planes de acción de mejora del proceso.

Para fines de la presente evaluación, el proceso a cumplirse se enfocará en el modelo de la jerarquía de necesidades, teoría motivacional en la corriente de la psicología humanista, que comprende un modelo de cinco niveles de las necesidades humanas, a menudo representado como niveles jerárquicos dentro de una pirámide.

Se busca establecer la jerarquía de necesidades de los trabajadores del SANIPES, evaluando sus percepciones y partiendo de la identificación de los niveles de subsistencia a nivel fisiológico, que abarca el pertenecer a un círculo social para perseguir su talento a través de la autorrealización. Importante para la presente teoría es que las necesidades no satisfechas en la escala inferior, inhibirían a la persona de subir al próximo escalón.

La teoría de la jerarquía de necesidades se representa con la forma de un triángulo conformado por cinco (5) secciones o niveles, que van desde lo más básico, que son las necesidades fisiológicas, hasta la necesidad de autorrealización.

- **RECURSOS**

Humanos:

Un Especialista en gestión y desarrollo de recursos humanos

Un Especialista en Comunicación interna

Un Técnico en Sistemas

Un diseñador gráfico

Una Asistente administrativa

Logísticos:

Plataforma TEAMS

Creación de cuenta correo

Dos computadoras de escritorio

Una laptop

Una impresora a color

Una sala de reuniones

Comunicación interna:

Para el presente estudio se diseñaron flyers que fueron distribuidos a través de los correos electrónicos institucionales, siendo de, en primer envío, el de intriga, informativos sobre la razón de ser de la encuesta, indicando la fecha de inicio, el avance de la encuesta y un recordatorio a los colaboradores, y, finalmente la notificación del fin de la encuesta y agradecimiento por la participación-cohesión de los colaboradores.

Gráfico N° 31 Flyers informativos





Diferencia entre:

Clima laboral
 Es la percepción que tienen los colaboradores de su lugar de trabajo, se refiere a los sentimientos y emociones en un momento dado. El clima es el estado de ánimo dentro de la institución.

Cultura organizacional
 Está relacionada con hábitos, normas, creencias, valores, experiencias y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes. La cultura organizacional es la personalidad de la institución.

Participa próximamente en la encuesta de Clima laboral

Comunicación Interna – URH
 Oficina de Administración

Pronto recibirás un Email especial

Queremos analizar contigo el camino recorrido para continuar avanzando juntos

Participa próximamente en la encuesta de Clima laboral

Comunicación Interna – URH
 Oficina de Administración

Encuesta de Clima Laboral SANIPES

PORQUE ERES IMPORTANTE PARA NOSOTROS

Te escuchamos y te brindamos un espacio para compartir tu opinión y sentimientos.

Exprésate en la encuesta de clima laboral del 06 al 12 de setiembre del 2021

Comunicación Interna – URH
 Oficina de Administración

Somos, participamos, mejoramos.

Recuerda, tus respuestas son ANÓNIMAS.

Encuesta de Clima laboral
 Del 06 al 12 de setiembre del 2021.

Encuesta de Clima Laboral SANIPES

Comunicación Interna – URH
 Oficina de Administración

Exprésate, tu opinión es importante.

Recuerda, tus respuestas son ANÓNIMAS.

Encuesta de Clima laboral
 Del 06 al 12 de setiembre del 2021.

Encuesta de Clima Laboral SANIPES

Comunicación Interna – URH
 Oficina de Administración

¡GRACIAS!

Por participar en la Encuesta de Clima Laboral. Tu opinión nos ayudará a fortalecer la Cultura Organizacional de SANIPES.

Encuesta de Clima Laboral SANIPES

Comunicación Interna – URH
 Oficina de Administración

- **CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

La gestión del clima organizacional responde a un ciclo, considerando la naturaleza técnica de los integrantes, se formuló un plan de acción frente a los resultados alcanzados en la evaluación del clima laboral en SANIPES.

Tabla N° 13 Programación de iniciativas Plan de Mejora del Clima

		2021			2022													
ACTIVIDAD	ACCIONES	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC		
PROGRAMA DE MEJORA DEL CLIMA DE TRABAJO	TEDX SANIPES	Webinar Como gestionar tus emociones en tiempos de cuarentena (sede Lima)	●															
		Webinar Como gestionar tus emociones en tiempos de cuarentena (Sede Oficinas desconcentradas)	●															
		Webinar Aspectos psicológicos del aislamiento social (sede Lima)		●														
		Webinar Aspectos psicológicos del aislamiento social (sede Oficinas desconcentradas)		●														
		Webinar Como manejar emocionalmente el aislamiento social (sede Lima)			●													
		Webinar Como manejar emocionalmente el aislamiento social (sede Oficinas desconcentradas)			●													
		Webinar El impacto del trabajo remoto en el clima laboral (sede Lima)				●												
		Webinar El impacto del trabajo remoto en el clima laboral (sede Oficinas desconcentradas)				●												
JUGAMOS EN CASA	Selección de juegos	●																
	Campaña de intriga	●	●															
	CruciPES				●													
	Bingo SANIPES						●											
	Lanzamiento de Trivias (varias)			●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
ESTAMOS CONTIGO	Selección de información relevante		●															
	Diseño y elaboración de flyers de apoyo a la salud mental		●															
	Diseño y elaboración de videos sobre manejo emocional		●	●														
	Aprobación de contenidos			●														
	Lanzamiento de mensajes por correo electrónico			●														
NÚCLEOS DE INNOVACIÓN	Convocatoria, reglas de participación y selección		●	●														
	Conformación de equipos de innovación				●	●												
	Curso Metodologías ágiles						●											
	Talleres de revisión de procesos internos para su mejora						●	●	●									

CAPITULO IV

4.1. Logros obtenidos:

En el análisis de los datos cuantitativos de una encuesta de clima, por lo general, se consideran fortalezas aquellos porcentajes de dimensiones que alcanzan resultados sobre el 70,00%, mientras son consideradas debilidades aquellos por debajo del 50,00%.

Para nuestro caso, se ha considerar oportunidades de mejora aquellas dimensiones que han obtenido una percepción favorable por debajo del 70,00%.

Tabla N° 14 Resultados por Dimensión evaluada de clima

RANKING	DIMENSIÓN	TENDENCIA FAVORABLE	TENDENCIA NEUTRA	TENDENCIA DESFAVORABLE
1	ENTORNO	93%	6%	1%
2	ORGANIZACIÓN	88%	9%	3%
3	HABILIDADES DIRECTIVAS	84%	13%	4%
4	DESEMPEÑO	83%	12%	6%
5	COMUNICACIÓN	77%	18%	4%
6	TRABAJO REMOTO	76%	18%	6%

4.2. Conclusiones:

De la información levantada en la encuesta a los colaboradores de SANIPES y para fines de precisar las conclusiones, éstas se presentan por cada dimensión o variable de la encuesta de clima evaluada, por lo que podemos concluir lo siguiente:

- Organización: Cuentan con personal especializado y de experiencia que conoce sus funciones y los ámbitos administrativos, legales y tecnológicos en los que se desenvuelven.
- Desempeño: La mayoría de los colaboradores de SANIPES se enfocan en el logro de objetivos y resultados, buscando mantener los estándares de calidad en el trabajo, haciendo un uso eficiente de sus horas de labor.

- **Comunicación:** En general, se percibe un clima laboral cordial que permite que los colaboradores se concentren en sus actividades y responsabilidades. La comunicación interna en líneas generales es cordial y la información brindada es percibida como útil para los integrantes de la entidad. Es valorable que los integrantes de SANIPES cuenten con información y se mantengan al tanto del progreso y desarrollo de la entidad.
- **Habilidades Directivas:** Existe en SANIPES una percepción positiva de los líderes institucionales. La mayoría de los colaboradores muestran respeto por la Alta Dirección y perciben a los líderes de la institución como personas que cuentan con credibilidad y eficiencia. Se valora el conocimiento y la experiencia de los líderes.
- **Entorno:** Los colaboradores perciben confianza entre los integrantes de sus áreas, lo que les permite realizar un adecuado trabajo en equipo.
- **Trabajo Remoto:** Dado el entorno en el que vivimos, por la pandemia de la COVID-19, los servidores perciben que la entidad se preocupa por su seguridad, así como en las condiciones para el desarrollo del trabajo remoto.

4.3. Recomendaciones:

Asimismo, es importante dar a conocer aquellas recomendaciones que han sido delineadas en función a los resultados y conclusiones que se han referido por cada dimensión o variable de la encuesta de clima evaluada, por lo que podemos recomendar lo siguiente:

- **Organización:** Se requiere reforzar la información para el proceso de inducción, a nivel de la inducción específica, es decir, que las áreas brinden a los servidores orientación necesaria para el desempeño de sus funciones.

- Desempeño: Reviste importancia la redistribución del trabajo y la medición de la carga laboral, a efectos de conocer claramente y realmente las necesidades de personal en las unidades de organización.
- Comunicación: Se requiere contar con una estrategia de comunicación interna, hacer uso de más canales de comunicación, como repotenciar la intranet de la entidad.
- Habilidades Directivas: Los colaboradores perciben la necesidad de una mayor retroalimentación formal y de largo alcance de sus jefes en el desempeño de su trabajo, con la finalidad de lograr los objetivos planteados.

Se percibe la necesidad de fortalecer las habilidades blandas de los líderes de SANIPES.

- Entorno: Si bien hay un sentido de pertenencia de los servidores, también se requiere de estrategias innovadoras que contribuyan a la retención del talento.
- Trabajo Remoto: La desconexión digital es uno de las percepciones negativas que se ha identificado, por lo que, es necesario realizar acciones de mejora para el desarrollo de las labores dentro de la jornada laboral y no sobrepasar otros ámbitos de la vida personal.

El trabajo remoto ha permitido que los servidores compartan más tiempo con su familia, por el otro lado, también ha incidido en el aumento de las labores domésticas, lo cual incide en la salud mental de los trabajadores. Igualmente, consideran que el trabajo remoto es estresante y que influye en la su salud mental.

Siendo así, se recomienda realizar acciones de mejora para el desarrollo de las labores dentro de la jornada laboral y no sobrepasar otros ámbitos de la vida personal, como el fortalecer lazos con familias, y contar con un plan institucional de salud mental,

En suma, los servidores de SANIPES tienen por un trabajo mixto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar, M. Pereyra, L. Miguel, F. Clima, Cultura y Cambio Organizacional. En:
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm>

Cervantes, R. (2016). Aportaciones a la psicología funcionalista. Universidad Vizcaya.

Chiavenato I. (1993). Administración de recursos humanos. México D. F: Editorial Mc Graw Hill.

Fernando Toro, Clima organizacional y expectativas en la perspectiva del cambio organizacional, Vol. 11, N° 1 y 2, (Revista interamericana de psicología ocupacional, 1992), 164.

Goncalvez, A. (1997), Dimensiones del Clima Organizacional.

Gonzalez, J. (2015). Revista de Historia de la Psicología. Universidad Jaume I.

Hernández, Jorge, Gallarzo, Manuel, Espinoza, José de J. (2011), Desarrollo Organizacional. Pearson Educación de México

Pérez P., Ricardo, (2020). Como mejorar el clima laboral. Amazon Digital Services LLC - KDP Print US.

Universidad ESAN. (2018). Estrategias para obtener un buen clima laboral.
<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan-estrategias-para-obtener-un-buen-clima-laboral>

Uribe Prado, Jesús F, (2015). Clima y Ambiente Organizacional. Editorial Manual Moderno, S.A. de C.V. México

Revista Científica de Ciencias Humanas, Universidad Simón Bolívar, Caracas, Venezuela.

Sos, R. (2015). Revista de Historia de la Psicología. Universidad Jaume I.

Stephen P. Robbins, (2004), Comportamiento Organizacional, México: Prentice Hall, 10ª edición, (2004)

Visbal Pérez, Elsy T, (2014). Clima Organizacional para una Cultura de Calidad. Revista Científica Ciencias Humanas, vol. 10, núm. 29, Fundación Miguel Unamuno y Jugo Maracaibo, Venezuela.