



PERÚ

Ministerio
de Educación

Viceministerio de
Gestión Institucional

Programa Nacional de
Infraestructura Educativa

Oficina General de
Administración

Unidad de
Recursos Humanos

“Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres”
“Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia”



BICENTENARIO
PERÚ 2021

INFORME DEL PLAN DE ACCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL 2021 DEL PROGRAMA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA

I. INTRODUCCIÓN

El Clima Organizacional hace referencia a la percepción que tienen los/las servidores/as sobre la cultura, la política, la comunicación, el liderazgo, la interacción entre las áreas o equipos de trabajo, las condiciones físicas y/o laborales, incentivos, entre otros factores que, estando en constante interacción, afectan positiva o negativamente en el estado de ánimo, el desempeño del trabajador, impactando en la productividad de los/las servidores/as de la institución.

El éxito de las organizaciones no sólo se basa en las estrategias para liderar el ámbito de su rubro, sino también en su capacidad para contar con equipos de trabajo altamente calificados y comprometidos, los mismos que deben desenvolverse en un ambiente laboral caracterizado por la existencia de relaciones de alta confianza con la organización, con sus líderes y cada integrante de la misma, donde la comunicación efectiva y lateral propicia el sentido de pertenencia y las sinergias necesarias para el logro de los objetivos comunes. Sin embargo, esto cambia cuando existe la percepción generalizada de que un ambiente de trabajo no es el adecuado, impactando en la percepción que tienen los/las servidores/as de su desempeño, mostrando comportamientos que distan de lo que se espera de ellos, expresándose en desinterés y apatía, además de un bajo nivel de motivación y participación, así como un mayor enfoque en los intereses individuales que en los grupales.

Teniendo en cuenta lo que incluye el clima organizacional y su impacto, se considera que la medición del mismo es un indicador poderoso para el diagnóstico de la realidad de una organización ya que, en base al análisis de las respuestas que brinden nuestros servidores/as, podemos conocer cuál es su perspectiva y opinión con respecto a la institución.

Dada la importancia del clima organizacional, a fines del 2020 se realizó un diagnóstico de clima organizacional mediante la aplicación de una encuesta virtual, la cual estaba conformada por sesenta y tres (63) preguntas agrupadas en once (11) factores de evaluación, los cuales fueron los siguientes: 1. Funcionamiento organizacional, 2. Involucramiento del colaborador, 3. Comunicación, 4. Relaciones internas, 5. Desarrollo personal, 6. Liderazgo, 7. Condiciones de trabajo, 8. Reconocimiento, 9. Trabajo remoto, 10. Confianza, 11. Satisfacción e identificación y, adicionalmente, preguntas de sondeo. Los resultados obtenidos fueron clasificados en las siguientes categorías: De 0-50% (nivel de satisfacción deficiente); 51% a 75% (nivel de satisfacción regular); 76% a 89% (nivel de satisfacción bueno); y 90% a 100% (nivel de satisfacción muy bueno).

La encuesta fue aplicada a 474 colaboradores CAS y tuvo como objetivo conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores del PRONIED respecto a cada uno de los factores evaluados, a fin de elaborar un “Plan de acción de clima organizacional” adaptado a las necesidades de la organización.

Los resultados obtenidos permiten identificar las fortalezas, así como las oportunidades de mejora, además de brindar la posibilidad de generar estrategias orientadas a corregir, mejorar y mantener los resultados alcanzados hasta la fecha, propiciando en todo momento el mejoramiento del ambiente laboral de cada una de las unidades funcionales y la satisfacción de los/las servidores/as.

Por ende, es importante precisar que, una vez se conozcan los resultados de la medición de clima organizacional, debemos enfocarnos en establecer objetivos para mejorar el ambiente laboral en la utilización desde un enfoque transversal, participativo y que esté alineado a las necesidades de la



PERÚ

Ministerio
de Educación

Viceministerio de
Gestión Institucional

Programa Nacional de
Infraestructura Educativa

Oficina General de
Administración

Unidad de
Recursos Humanos

“Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres”

“Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia”



BICENTENARIO
PERÚ 2021

organización, entiendo que toda propuesta de gestión debe ser vista como una oportunidad para generar nuevos espacios, comportamientos e incorporar nuevos elementos a la cultura de la misma.

II. OBJETIVO GENERAL:

Proveer al Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED) las herramientas necesarias para mejorar el clima organizacional, de acuerdo a los resultados del diagnóstico de clima organizacional.

III. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Incrementar el nivel de satisfacción de los servidores/as del PRONIED con su centro de trabajo.
- Elevar el nivel de satisfacción de los factores que obtuvieron los resultados más bajos en el diagnóstico de clima organizacional del PRONIED, los cuales son cuatro (04): Reconocimiento (68%), desarrollo personal (73%) y confianza (75%).
- Asesorar a las unidades funcionales del PRONIED, que obtuvieron menores niveles de satisfacción en la evaluación realizada.

IV. ALCANCE

El presente plan de acción de clima organizacional tiene como alcance todos los servidores/as de las unidades funcionales del Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED).

V. ENFOQUE

Las acciones propuestas están enmarcadas dentro de una estrategia integral de promoción del bienestar y satisfacción de los/as servidores/as, teniendo en cuenta, que ellos/as tienen un rol importante en el logro de los objetivos del PRONIED.

VI. DEFINICIONES

- **Aliado estratégico:** Es un servidor/a que por sus rasgos de personalidad y/o competencias laborales puede convertirse en un agente de cambio y/o promotor de las estrategias de intervención que plantea el plan de acción de clima organizacional.
- **Clima organizacional:** El clima organizacional es la percepción colectiva de satisfacción de los/las servidores/as civiles sobre el ambiente de trabajo. La gestión del clima organizacional comprende el compromiso de la Alta Dirección, la medición y análisis, la comunicación de resultados y el desarrollo de planes de acción de mejora del proceso.
- **Encuesta de clima laboral:** Es una herramienta de gestión estratégica que cumple un papel importante en el éxito de la organización. Finalmente, es a partir de ahí que la organización realiza un análisis del compromiso y satisfacción de los empleados, lo cual es fundamental para que el emprendimiento pueda crecer.
- **Factor:** Una variable independiente cuyas modificaciones en su valor impactan directamente en la variable dependiente.
- **Ítem:** Es una unidad de medida, que consiste en un reactivo, afirmación, pregunta, proposición cuyo objetivo es obtener una conducta o respuesta observable y claramente interpretable. Los ítems conforman los factores de evaluación en una encuesta o medición.
- **Jefe/a inmediato/a:** Es el/la director/a ejecutivo/a, director/a de la unidad funcional o responsable del área en la cual presta servicios el/la servidor/a.
- **Nivel de Satisfacción:** Es el estado emocional positivo y placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de los/las servidores/as.



PERÚ

Ministerio
de Educación

Viceministerio de
Gestión Institucional

Programa Nacional de
Infraestructura Educativa

Oficina General de
Administración

Unidad de
Recursos Humanos

“Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres”
“Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia”



BICENTENARIO
PERÚ 2021

- **Organización:** Una organización es una estructura ordenada donde coexisten e interactúan personas con diversos roles, responsabilidades o cargos que buscan alcanzar un objetivo particular.
- **Servidor/a:** Es la persona que mantiene un vínculo laboral con el PRONIED a través del Régimen Laboral de Contratación Administrativa de Servicios regulada por el Decreto Legislativo N°1057 y sus modificatorias.

VII. RESUMEN DE LOS RESULTADOS

En el diagnóstico de clima organizacional, se logró obtener los siguientes principales resultados. En primer lugar, que el nivel de satisfacción general de los/las servidores/as fue del 77%, lo que ubica al PRONIED dentro de la categoría “BUENO”. Cabe enfatizar que este nivel de satisfacción general es el promedio del nivel de satisfacción obtenido en cada uno de los once factores evaluados en la encuesta de clima laboral.

Asimismo, el factor involucramiento del colaborador fue el que obtuvo el mayor puntaje (86%). Esto quiere decir que los colaboradores tienen un alto grado de identificación psicológica con su trabajo, lo que se expresa a través de su responsabilidad, compromiso con las actividades y metas que la institución le asigne. En contraste, el factor reconocimiento fue el factor con menor puntuación (68%), lo que podría evidenciar que existe un bajo nivel de reconocimiento o inadecuado reconocimiento por parte de los líderes (jefes inmediatos) o la organización hacia sus colaboradores.

Adicionalmente, los factores condiciones de trabajo, desarrollo personal y confianza se ubican en la categoría “REGULAR”, lo que representa una oportunidad de mejora. El factor condiciones de trabajo (calidad de las instalaciones, equipos, e higiene) obtuvo un 72% de satisfacción general y que el factor desarrollo personal (percepción positiva o negativa de los colaboradores sobre el desarrollo profesionalmente en la institución) obtuvo un 73%. Por su parte, el factor confianza (creencia de que la organización actuará de forma correcta ante los colaboradores) obtuvo un 75%.

Por otro lado, el diagnóstico permitió evidenciar cuáles son los factores con mayor nivel de satisfacción por los encuestados, a través del análisis cuantitativo de cada uno de los ítems que conformaban los diferentes factores.

- Los colaboradores perciben que tienen un adecuado nivel de conocimiento de sus funciones, lo que les permite desempeñarse con eficiencia y eficacia (91%).
- Los colaboradores se perciben como personas comprometidas con los objetivos de la institución y que están dispuestos a entregar un valor agregado cuando la organización lo requiera (92%).
- Estos perciben que la comunicación dentro de los equipos de trabajo es la adecuada y les permite sentirse parte del grupo (86%).
- Perciben un ambiente de colaboración y trabajo en equipo, a través de la coordinación permanente de cada integrante del mismo (84%).
- Los colaboradores reconocen que la institución brinda capacitaciones y oportunidades de desarrollo a sus colaboradores (81%).
- Los colaboradores consideran que sus líderes son personas accesibles, con las que pueden interactuar y hablar de forma adecuada (84%).
- Perciben que las condiciones de trabajo como la higiene de las instalaciones son las idóneas (78%).



PERÚ

Ministerio
de Educación

Viceministerio de
Gestión Institucional

Programa Nacional de
Infraestructura Educativa

Oficina General de
Administración

Unidad de
Recursos Humanos

“Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres”

“Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia”



BICENTENARIO
PERÚ 2021

- Por último, que existe confianza en el desempeño y compromiso de los colaboradores con la organización con un 80% de satisfacción.

Por último, el diagnóstico permitió evidenciar y analizar los factores evaluados con menor grado de satisfacción en el resultado obtenido en la encuesta de clima laboral, lo cual es un input importante para generar oportunidades de mejora.

- El 73% de los/las servidores/as mencionaron que sus funciones no están claramente definidas, lo que podría dificultar la adecuada ejecución de su trabajo.
- El 67% de los/las servidores/as señalaron que existe una inadecuada comunicación entre las unidades funcionales, lo que dificulta la correcta interacción entre ellas, elemento fundamental para generar un clima de unidad y trabajo en equipo.
- El 70% de los/las servidores/as observa que existe dificultad para trabajar en equipo, lo que impacta directamente a las relaciones internas y la cooperación entre las distintas áreas.
- El 63% de los/las servidores/as manifiestan que la capacidad de contribución de un colaborador a los objetivos de la unidad funcional no son factores que se tomen en consideración por parte de los jefes inmediatos para darles reconocimientos, felicitaciones u oportunidades de mejora.
- El 77% de los/las servidores/as perciben que sus jefes inmediatos tienen algún tipo de sesgo o preferencia con algunos de los trabajadores, lo que genera un trato no igualitario o equitativo en la distribución de la carga laboral o el acceso a las mismas oportunidades laborales.
- El 63% de los/las servidores/as considera que la carga laboral no les permite atender su vida personal y familiar. Asimismo, que el 78% de los/las servidores/as considera que el trabajo remoto ha aumentado considerablemente la carga laboral.

VIII. PLAN DE ACCIÓN

En función de los resultados obtenidos en el diagnóstico de clima organizacional, se ha elaborado un plan de acción adaptado a las necesidades del PRONIED que no genera costo alguno a la entidad, con el fin de mejorar los niveles de satisfacción de los/as servidores/as con respecto al ambiente laboral.



PERÚ

Ministerio
de Educación

Viceministerio de
Gestión Institucional

Programa Nacional de
Infraestructura Educativa

Oficina General de
Administración

Unidad de
Recursos Humanos

“Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres”
“Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia”



BICENTENARIO
PERÚ 2021

**PLAN DE ACCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL 2021 DEL PROGRAMA
NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA**

**PERÚ**Ministerio
de EducaciónViceministerio de
Gestión InstitucionalPrograma Nacional de
Infraestructura EducativaOficina General de
AdministraciónUnidad de
Recursos Humanos**BICENTENARIO
PERÚ 2021****“Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres”****“Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia”**

ASPECTO A INCIDIR	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACCIONES PROPUESTAS	PERIODICIDAD	FECHAS		INDICADORES	INDICADORES	RECURSOS REQUERIDOS	RESPONSABLE
					INICIO	FIN	EVALUACIÓN /INDICADOR	META DE EVALUACIÓN		
RECONOCIMIENTO	Incrementar el nivel de satisfacción de los/las servidores/as, mediante el reconocimiento de los logros individuales, de equipos, unidades funcionales e institucionales.	Dar a conocer los éxitos de la institución a sus colaboradores, haciendo hincapié en que los logros obtenidos son por el trabajo de sus colaboradores	COMUNICACIÓN DE LOGROS OBTENIDOS POR TODAS LAS UNIDADES	TRIMESTRAL	Jul-21	Dic-21	Porcentaje de satisfacción de los servidores/as sobre la actividad de reconocimiento	75%	HUMANOS: Líderes de las diferentes direcciones Aliados estratégicos de cada área Equipo de recursos humanos Área de recursos Humanos.	URH
		Reconocer el trabajo bien hecho y la productividad de los colaboradores más destacados de cada área	PROGRAMA DEL COLABORADOR DESTACADO	MENSUAL	Mar-21	Dic-21	Porcentaje de participación de los colaboradores en la actividad del Colaborador Destacado del mes dentro de la programación establecida entre los meses de abril y octubre	70%		URH
		Desarrollar una cultura de reconocimiento y valorización del personal más antiguo en la institución.	PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO POR ANIVERSARIO DE TIEMPO DE SERVICIO	TRIMESTRAL	May-21	Dic-21	Porcentaje de satisfacción de los colaboradores sobre las acciones de Reconocimiento por tiempo de servicio en PRONIED establecida entre los meses de abril y octubre	75%		URH



“Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres”
“Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia”

ASPECTOS A INCIDIR	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACCIONES PROPUESTAS	PERIODICIDAD	FECHAS		INDICADORES	INDICADORES	RECURSOS REQUERIDOS	RESPONSABLE
					INICIO	FIN	EVALUACIÓN /INDICADOR	META DE EVALUACIÓN		
DESARROLLO PERSONAL	Fomentar la participación de los colaboradores en las capacitaciones internas que brinde la entidad, a fin de poder incrementar su desarrollo personal.	Fomentar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.	REALIZAR CAPACITACIONES INTERNAS	MENSUAL	Abr-21	Dic-21	Porcentaje de cumplimiento de las acciones de capacitaciones internas establecida entre los meses de abril y octubre	80%	HUMANOS: Líderes de las diferentes direcciones Aliados estratégicos de cada área Equipo de recursos humanos Área de recursos Humanos.	URH
		Dejar constancia de la asistencia y participación de los servidores en las actividades de capacitación interna	BRINDAR CONSTANCIAS POR LAS CAPACITACIONES INTERNAS A LAS QUE ASISTAN Y PARTICIPEN NUESTROS COLABORADORES	BIMENSUAL	Jun--21	Dic-21	Porcentaje de cumplimiento en la entrega de constancias de capacitaciones internas establecida entre los meses de abril y octubre	80%		URH



“Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres”
“Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia”

ASPECTO A INCIDIR	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	PERIODICIDAD	FECHAS		INDICADORES	INDICADORES	RECURSOS REQUERIDOS	RESPONSABLE
					INICIO	FIN	EVALUACIÓN /INDICADOR	META DE EVALUACIÓN		
CONFIANZA	Mantener y promover la confianza de nuestros/as servidores/as con la entidad y con sus jefes inmediatos.	Fomentar la participación y comunicación de los/ las servidores/as de las unidades que obtuvieron bajos resultados de satisfacción en el diagnóstico de clima organizacional, con el fin de que puedan expresar sus opiniones, sugerencias, sobre sus unidades funcionales.	FOCUS GROUP	SEMESTRAL	Jul-21	Dic-21	Porcentaje de participación de los colaboradores en el FOCUS GROUP dentro de la programación establecida entre los meses de abril y octubre	75%	HUMANOS: Líderes de las diferentes direcciones Aliados estratégicos de cada área Equipo de recursos humanos Área de recursos Humanos.	URH
RELACIONES INTERNAS	Fortalecer la cultura de integración, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora; evitando conflictos que entorpecen el desempeño individual y departamental repercutiendo finalmente en el ambiente de la organización.	Fortalecer la identificación, participación y pertenencia del empleado con su equipo de trabajo por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.	CELEBRACIÓN DE CUMPLEAÑOS VIRTUALES	MENSUAL	Mar-21	Dic-21	Porcentaje de satisfacción de reuniones virtuales de celebración de cumpleaños entre los meses de abril y octubre	70%		URH
			ACTIVIDADES DE CONFRATERNIDAD Y BIENESTAR (DÍA DE LA MUJER, DÍA DEL SERVIDOR PÚBLICO, DÍA DE LA MADRE, DEL PADRE, DEL NIÑO, FIESTAS PATRIAS, NAVIDAD, AÑO NUEVO, ENTRE OTROS)	MENSUAL	Mar-21	Dic-21	Porcentaje de satisfacción de reuniones virtuales de celebración de cumpleaños entre los meses de abril y octubre	70%		



PERÚ

Ministerio
de Educación

Viceministerio de
Gestión Institucional

Programa Nacional de
Infraestructura Educativa

Oficina General de
Administración

Unidad de
Recursos Humanos

“Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres”
“Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia”



BICENTENARIO
PERÚ 2021

IX. RESPONSABILIDADES

La Unidad de Recursos Humanos, es la responsable de implementar las acciones señaladas en el Plan de Acción de Clima Organizacional del PRONIED, para lo cual es imprescindible que los directores responsables de cada unidad funcional del PRONIED estén involucrados en la implementación.

X. CANALES DE COORDINACIÓN

Los canales de coordinación que se han elegido para la ejecución del plan de acción propuesto son dos:

- **Internos:** Coordinar con los directores para que brinden soporte y apoyo en la ejecución de las actividades propuestas, con el fin de mejorar el clima organizacional.
- **Externos:** Coordinar con instituciones públicas y privadas, a fin de facilitar el desarrollo de las actividades recreativas, culturales y sociales dirigidas a los/as servidores/as del PRONIED.

XI. RECURSO Y PRESUPUESTO

Para el desarrollo y ejecución de las actividades previstas en el presente Plan de acción de clima organizacional, se han proyectado actividades desde un enfoque de costo cero, dado los escasos recursos económicos de la organización.

XII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- La gestión del clima organizacional es fundamental para promover un ambiente de trabajo agradable que permita desarrollar el potencial de los/as servidores/as de la entidad. Así también, el desarrollo de este plan de acción propuesto está orientado a mejorar el clima organizacional del PRONIED, el cual contribuirá a incrementar la motivación y compromiso de sus servidores/as e impactar en los resultados de la entidad.
- El plan de mejora incluye acciones que implican un alto nivel de participación e involucramiento de los miembros del equipo de trabajo y sus directivos, de manera que se promueva una cultura de inclusión del talento e identificación de agentes del cambio.
- Las propuestas presentadas, han sido planteadas desde un enfoque transversal, priorizando las necesidades de la organización y de los/las servidores/as. Además, la implementación de las acciones planteadas en el plan de clima no genera ningún costo económico, pero sí hace uso de los recursos activos de la organización como son los recursos humanos, es decir, los líderes, los aliados estratégicos, entre otros.
- Las propuestas expuestas, han sido diseñadas priorizando las compensaciones no económicas, pero sí emocionales y afectivas (salario emocional), como son el bienestar, la calidad de vida, el desarrollo personal y profesional y el reconocimiento como pilares de gestión. Por tanto, las mismas están enfocadas a ir más allá de la relación laboral, se busca con ellas generar nuevos vínculos emocionales, nuevos espacios de comunicación, confraternidad, distensión, cuidado personal, priorizando aspectos que no son generalmente tomados en cuenta por las organizaciones.
- Realizar mediciones de clima organizacional en el futuro, de forma anual con el fin evaluar la efectividad de las acciones implementadas, lo que permitirá ayudar a determinar nuevas brechas y asegura la continuidad del programa, desde el enfoque de la mejora continua.
- Se recomienda, desarrollar con amplitud canales de comunicación alternativos, que acerquen a la organización y a su equipo de recursos humanos con los servidores/as, generando de esta manera la creación de vínculos emocionales, facilitando la entrega y recepción de información, la difusión, la canalización y respuesta oportuna, de posibles quejas o sugerencias que surjan de los servidores/as, previniendo de esta manera casos de insatisfacción a través de una comunicación directa y efectiva.
- Los líderes de la organización, deben tomar un rol protagónico en la implementación de las estrategias propuestas y se espera que tengan la capacidad de escuchar de modo activo a sus servidores/as, transmitiendo un liderazgo efectivo y con un enfoque de puertas abiertas.



PERÚ

Ministerio
de Educación

Viceministerio de
Gestión Institucional

Programa Nacional de
Infraestructura Educativa

Oficina General de
Administración

Unidad de
Recursos Humanos

“Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres”

“Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia”



**BICENTENARIO
PERÚ 2021**

- Se recomienda que la Unidad de Recursos Humanos siga afianzando las relaciones de coordinación (asesoramiento) con las diferentes unidades funcionales, para enfocarse en ofrecer oportunidades y soluciones que apoyen la gestión de personas.
- Se recomienda empoderar a los aliados estratégicos de las unidades funcionales para que asuman un rol de cambio y soporte, facilitando la implementación de las estrategias a desarrollar por la Unidad de Recursos Humanos.