



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE SOCIOLOGÍA



CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL GOBIERNO REGIONAL DE PUNO, 2016

TESIS

PRESENTADA POR:

Bach. JESUS WALTER MAMANI BELLIDO

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN SOCIOLOGÍA

PUNO - PERÚ

2019



DEDICATORIA

Señor Jesucristo te doy gracias por estar vivo y poder dar cada día más de mí a los demás; por tener la oportunidad de compartir estos momentos con otros.

A mis padres Gregorio Lucio Mamani Bellido, Regina Victoria Bellido Vilca por el apoyo material y espiritual constante con fuerza moral y consejos he logrado culminar y graduarme profesional.

Jesús Walter.



AGRADECIMIENTO

- Mi reconocimiento y agradecimiento a la Universidad Nacional de Altiplano de Puno, Facultad de Ciencias Sociales y Escuela Profesional de Sociología, a los señores docentes; colegas y compañeros de estudio de la promoción 2012-II por orientar y estimular constantemente la culminación del presente trabajo de investigación, como anhelo personal y profesional.
- Con bastante reconocimiento al Dr. Hernán Alberto Jove Quimper por haber dirigido y asesorado el presente trabajo de investigación.
- A Dr. Fermín Laqui Ramos Presidente de Jurado por reorientar y hacer más pragmático y objetivo este trabajo de investigación.
- A M. Sc. Mauro Justo Vilca Primer Miembro de Jurado por sus acertadas correcciones y apoyo moral.
- A M. Sc. Ricardo Sindulfo Chura Tisnado Segundo Miembro de Jurado por sus acertados consejos y la corrección oportuna del trabajo de investigación en referencia, haciendo más puntual y pragmático.
- Finalmente, a mis compañeros de promoción de estudios, amigos y personas que han hecho posible la culminación de este trabajo.

Jesús Walter.



ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE FIGURAS

RESUMEN 9

ABSTRACT..... 10

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 12

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 15

1.2.1. Problema general 15

1.2.2. Problemas específicos..... 15

1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN 16

1.3.1. Hipótesis general 16

1.3.2. Hipótesis específicas..... 16

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 16

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN..... 17

1.5.1 Objetivo general..... 17

1.5.2 Objetivos específicos 17

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN..... 18

2.2. SUSTENTO TEÓRICO 21

2.2.1. Clima laboral 21

2.2.2 Medición del clima laboral 22

2.2.3 El sistema de comportamiento organizacional 22

2.2.4 Elementos del sistema..... 23

2.3. DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL 25

2.3.1. Comunicación 25

2.3.2. El proceso de la comunicación 26

2.3.3. Comunicación vs el dar información 26



2.3.4. Emisor-mensaje-receptor	27
2.3.5. Responsable para una comunicación efectiva	27
2.3.6. Canales de comunicación en las organizaciones	28
2.3.7. Motivación	28
2.3.8. Proceso de influencia	31
2.3.9. Racionalidad en la toma de decisiones	32
2.3.10. Establecimiento de objetivos	32
2.3.11. Proceso de control.....	34
2.3.12. Percepción.....	36
2.3.13. Percepción como un proceso	37
2.3.14. Percepción y conocimiento adquirido	37
2.3.15. Percepción y la teoría conductista	38
2.3.16. Capacidades perceptuales básicas.....	38
2.3.17. Percepción de intensidad	39
2.4. ENFOQUE ORGANIZACIÓN	39
2.4.1. Enfoque clima organizacional	40
2.4.2. Características del clima organizacional	43
2.4.3. Eficacia organizacional.....	48
2.4.4. Teoría de Maslow	49
2.4.5. Teoría de los factores de Herzberg	49
2.4.6. Teoría de los Sistemas de Likert.....	50
2.4.7. Modelo de poder-afiliación- realización de Mc Clelland.....	50
2.4.8. Teoría X y teoría Y de Mc Gregor.....	51
2.4.9. Teoría de campo de Lewin	51
2.4.10. Teoría de la valencia – expectativa de Vroom.....	52
2.4.11. Teoría de Shein del hombre complejo	52
2.3 MARCO CONCEPTUAL	53
2.3.1. Organización.....	53
2.3.2. Clima organizacional	53
2.3.3. Relaciones interpersonales.....	53
2.3.4. Regulaciones formales	53
2.3.5. Conflictos.....	53
2.3.6. Eficiencia	54
2.3.7. Trabajo.....	54



2.3.8. Cultura organizacional.....	54
2.3.9. Definición de términos	54
2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	56
2.6.1. Variable Independiente	56
2.6.2. Variable Dependiente	57
CAPÍTULO III	
MATERIALES Y MÉTODOS	
3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	58
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA	58
3.2.1. Población	58
3.2.2. Muestra	58
3.2.3. Fuentes de Información	59
3.3. UBICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN DE ESTUDIO	59
3.4 TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	65
CAPÍTULO IV	
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	
4.1. NIVEL DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE TRABAJADORES DEL GOBIERNO REGIONAL DE PUNO	66
V. CONCLUSIONES.....	93
VI. RECOMENDACIONES.....	94
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	95
ANEXOS.....	99

Área: Clima organizacional.

Tema: Clima organizacional y desempeño laboral.

Fecha de sustentación: 08 de mayo del 2019.



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de concepto y variables.....	57
Tabla 2. Gestión y administración institucional	60
Tabla 3. Número de servidores por profesiones	61
Tabla 4. Nivel de autorrealización de los trabajadores del Gobierno Regional de Puno	66
Tabla 5. Nivel de involucramiento de los trabajadores del Gobierno Regional de Puno	67
Tabla 6. Nivel de supervisión de los trabajadores del Gobierno Regional de Puno.....	68
Tabla 7. Nivel de comunicación de los trabajadores del Gobierno Regional de Puno...	69
Tabla 8. Nivel de condiciones laborales de los trabajadores del gobierno regional de Puno	71
Tabla 9. Objetivos que persiguen los trabajadores dentro de la institución del Gobierno Regional de Puno.....	73
Tabla 10. Incentivo económico cuando realizan trabajo excepcional en el gobierno regional Puno.....	74
Tabla 11. Se habla de mí es cuando he cometido un error	76
Tabla 12. Ambiente físico donde labora el trabajador.....	77
Tabla 13. Equipos y materiales para hacer el trabajo están en mal estado	79
Tabla 14. Organización del trabajo como mejor me parece	80
Tabla 15. Capacidad de tomar decisiones en su puesto de trabajo	82
Tabla 16. Fuerte compromiso organizacional de los trabajadores.....	83
Tabla 17. En la institución todos hacemos nuestro mejor esfuerzo para que el trabajo salga bien	84
Tabla 18. Cuando hay un reto para la institución los trabajadores participan para su cumplimiento	85
Tabla 19. Comunica el trabajador su ingenio y creatividad a sus superiores	86
Tabla 20. El trabajador tiene confianza con sus compañeros de trabajo	87
Tabla 21. El trabajador cuando hay errores en la institución reconoce que se equivocaron	89
Tabla 22. Los trabajadores cumplen con las metas en los plazos establecidos	90



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. El sistema de comportamiento organizacional	23
Figura 2. Diagrama del Proceso de comunicación simple.....	27
Figura 3. Diagrama de proceso de comunicación.....	28
Figura 4. Relación entre misión, objetivos y otros planes organizacionales	33
Figura 5. Subsistema de control.....	35
Figura 6. Organigrama estructural del gobierno regional de Puno.....	64



RESUMEN

El Clima organizacional y desempeño laboral en el Gobierno Regional de Puno, 2016 el propósito fue la comprensión de la interacción corporativa de los servidores públicos en el desempeño de las funciones labores para la administración eficiente de la gestión. El objetivo principal ha sido analizar y explicar el clima organizacional de la institución tutelar del gobierno subnacional. La metodología es el enfoque cuantitativo que se usó en la recolección de datos para probar hipótesis con base a la medición numérica y el análisis estadístico hipotético-inductivo, las técnicas fueron: la entrevista y el cuestionario con muestra aleatoria simple en el universo de 174 trabajadores. Los resultados para la mayoría de los trabajadores fueron bajas y muy alto para una minoría de élite (directivos) satisfactorios los niveles de autorrealización, involucramiento institucional, supervisión, comunicación y condiciones laborales en las instalaciones físicas de las dependencias funcionales; además, los factores organizacionales de los trabajadores su clima del ambiente interno en el desempeño laboral muy malo; En conclusión, el clima organizacional en el ambiente interno en el desempeño laboral no fue el mejor por las limitaciones de carácter humano y técnico, primero por la desatención a las demandas y segundo por los instrumentos y equipos obsoletos.

Palabras clave: clima organizacional, condiciones laborales, desempeño laboral, trabajador.



ABSTRACT

The organizational climate and work performance in the Regional Government of Puno, 2016 the purpose was to understand the corporate interaction of public servants in the performance of work functions for the efficient administration of management. The main objective has been to analyze and explain the organizational climate of the sub-national government tutelary institution. The methodology is the quantitative approach that was used in data collection to test hypotheses based on numerical measurement and hypothetical-inductive statistical analysis, the techniques were: the interview and the questionnaire with a simple random sample in the universe of 174 workers. The results for the majority of workers were low and very high for an elite minority (managers), satisfactory levels of self-realization, institutional involvement, supervision, communication and working conditions in the physical facilities of the functional units; In addition, the organizational factors of the workers their internal environment climate in the very bad job performance; In conclusion, the organizational climate in the internal environment in work performance wasn't the best due to human and technical limitations, first due to inattention to demands and second due to obsolete instruments and equipment.

Key words: achievement of goals, organizational climate, working conditions, work performance.



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación abordamos el problema del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional de Puno; el interés fue la comprensión del conocimiento de competencia en el involucramiento multidimensional por las exigencias para la gestión exitosa; asimismo, los comportamientos manifiestos y latentes de los trabajadores o empleados en los niveles de motivación laboral y rendimiento eficiente está en relación con los estímulos pecuniarios, horario de trabajo, ambiente físico adecuado y buenas relaciones interpersonales; como se puede inferir, los estándares de la autorrealización refuerza y alienta a ser eficientes entre los compañeros de trabajo, creando una conducta positiva entre sus miembros, permitiendo mejorar a ser responsables en sus labores dentro de la organización. Sin duda, afirmamos que la administración pública se encuentra en lento proceso de cambio, con serias limitaciones en la armonía de las relaciones humanas.

En toda organización interactúan individuos, cada uno de ellos cumple un rol específico, desde los trabajadores de mayor a menor jerarquía, quienes tienen determinados comportamientos, cualidades y se encuentran motivados de diferentes maneras. En el contexto de la globalización observamos la personalidad de una institución que el clima laboral y su madurez a través de su cultura corporativa, la importancia del conocimiento del comportamiento en la institución se basa en la influencia que ejerce sobre la actuación de los trabajadores que influye directamente en la imagen institucional.

El contenido de la tesis está dividido en cuatro capítulos, que son los siguientes:
El capítulo I contiene el planteamiento del problema, antecedentes y objetivos de la Investigación.



En el Capítulo II se desarrolla el marco teórico, marco conceptual e hipótesis de la Investigación.

El Capítulo III comprende el método de investigación y técnicas que nos permitió lograr los objetivos de investigación.

En el capítulo IV se presenta el análisis de los resultados de la investigación, se interpretan las tablas; y las figuras fueron descritas, analizadas y en la discusión explicados.

Finalmente, consignamos las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El tema del clima organizacional se plantea desde la necesidad sentida de enfrentar los fenómenos organizacionales en su globalidad; (Justo, 2017) afirma que actualmente, el clima organizacional es un tema de suma importancia para las organizaciones, las cuales buscan un permanente mejoramiento del ambiente de su organización para así alcanzar una mejor productividad; así la definición del concepto de clima se compone de un grupo de variables, que en conjunto ofrecen una visión global de la organización (Rodríguez, 2002). Asimismo, en "Una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual" (Chiavenato I, 1994).

En la administración Pública, el personal que labora en el gobierno regional, ejercen sus funciones basados en un conjunto de principios, normas y procedimientos que constituyen sistemas administrativos que deben ser cumplidas a cabalidad. En líneas generales, cumplir con los objetivos de alcanzar y mantener el bienestar de los miembros de la sociedad local y regional, por consiguiente, la administración pública emerge como maquinaria operativa del Estado que moviliza gran número de organismos, estructuras, personas, recursos y sistemas administrativos.



Los empleados en el Gobierno Regional de Puno manejan viejos esquemas estructurales, obsoletas o disfuncionales; en efecto se evidenció resistencia a nuevos patrones de conducta; debido a esto, ellos muestran preocupación central a que su desempeño laboral es caracterizada por su bajo rendimiento desde la perspectiva cotidiana de la población por la provisión de servicio de mala calidad.

El mundo cambia con rapidez increíble en la complejidad e incertidumbre, con intensidad cada vez mayor en los aspectos: económicos, sociales, culturales, políticas y las innovaciones tecnológicas; donde las organizaciones presentan un sin número de problemas y desafíos, que deben enfrentar en la historia de la humanidad.

El problema que presentan los empleados del Gobierno Regional de Puno son estilos de liderazgo de los gerentes, vinculadas con las pautas, actitudes, comportamientos hacia el trabajo y su desempeño que influyen al choque entre los valores y reglas institucionales e individuales del personal, porque muchas funciones no se cumplen con las metas previstas, lo que genera descontento y trasciende en un ambiente de trabajo negativo, hacia un clima laboral conflictivo y tenso, que merman la eficiencia del personal en sus actividades cotidianas con apatía en dicha institución afectando directamente la calidad de servicio que brinda a la población regional, dado que es el recurso más valioso dentro de la organización, el tiempo que dedican para brindarle un adecuado ambiente de trabajo debe ser considerado como inversión a largo plazo, ya que, refleja en los ausentismos, retrasos, apariciones de conflictos, frustraciones.

Al mismo tiempo, existe diferencias por los niveles de instrucción de los trabajadores, que se manifiestan en la diversidad de costumbres adoptadas sean muy difíciles de cambiar, como la extensión de rumores y chismes, falta de respeto; retrasos en las fechas de entrega de trabajos, el individualismo y figuretismo, por carencia de respeto, eficacia, información completa, accesibilidad, seguridad y satisfacción laboral,



desperdiciando de esta forma tiempo y logro de objetivos a causa del inadecuado desempeño laboral que disminuye considerablemente.

Atendiendo a estas consideraciones, las situaciones anteriores pueden llevar a la institución a ocasionar pérdidas en sus ingresos, de usuarios, e incluso como forma de protesta realicen huelgas, por no estar de acuerdo con ciertos incentivos que se tiene que implementar en el gobierno regional.

Mejorar el desempeño laboral es una condición ineludible en la oportunidad de generar cambios en clima organizacional preocupándose cada día más por optimizar y brindar mejor servicio. Asimismo, incentivar el desarrollo de las competencias personales y profesionales, de modo que, desde la dimensión humana pueda alcanzar las competencias integradoras del ser, hacer, conocer y convivir. Como se puede inferir, con eficiencia y eficacia, los trabajadores deben conducir una interiorización de sí mismos de lo que quieren alcanzar, y hacia dónde van, y alinearla con la misión y visión de la organización, acompañado del compromiso y la responsabilidad organizacional que impacten de forma directa y positiva sobre la percepción del usuario.

La precariedad de la cultura organizacional en el Gobierno Regional tiene como origen en los mismos trabajadores por la existencia de una brecha de separación, debido a que un grupo del personal tiene contrato temporal. Por otro lado, el grupo formado por empleados nombrados a pesar de gozar de todos los beneficios dados por la ley, no se encuentran totalmente identificados con la organización de trabajo institucional. Los del contrato temporal interiorizan una actitud de malestar, que no se manifiesta abiertamente y que además se respalda por las mismas cláusulas del contrato que firman, lo que definitivamente hace que este personal no se identifique con la organización para la cual trabaja.

Por otro lado, muchas veces, los trabajadores burlan los controles laborales y no



cumplen con los objetivos de la institución. Asimismo, la promoción y los ingresos económicos no guardan relación con la cualificación profesional. Al observar estos parámetros, se desarrollarían climas agradables en las relaciones sociales que permitirían enlazar las necesidades de la organización con las necesidades del trabajador, siendo el desempeño satisfactorio y en donde los mayores beneficiarios sean los clientes que perciban una imagen aceptable.

Atendiendo a estas consideraciones, afirmamos que los conflictos interpersonales surgen por el incumplimiento de metas programadas y por estrés laboral; se hace necesario resaltar, la necesidad de considerar la importancia de la cultura organizacional para mejorar el clima organizacional, como factores determinantes en la eficiencia-trabajo del trabajador, que labora en el gobierno regional a fin de elevar las capacidades humanas y propiciar climas de trabajos motivantes y retadores; que permitan a los trabajadores y administrativos desarrollar trabajo en equipo para lograr los objetivos de la institución. Por consiguiente, el clima organizacional y desempeño laboral de trabajadores se vislumbra a un futuro con grandes retos en los procesos de grandes cambios; en ese sentido formulamos las siguientes preguntas:

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema general

¿Cómo es el clima organizacional en el desempeño laboral de trabajadores del gobierno regional de Puno: 2016?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es el nivel de clima organizacional en el desempeño laboral de trabajadores del Gobierno Regional de Puno?
- ¿Cuáles son los factores de clima organizacional en el desempeño laboral de trabajadores del Gobierno Regional de Puno?



1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Hipótesis general

El clima organizacional de los trabajadores es muy malo en el desempeño laboral en el Gobierno Regional de Puno: 2016.

1.3.2. Hipótesis específicas

- El nivel de clima organizacional de trabajadores es muy malo en el desempeño laboral del Gobierno Regional de Puno.
- Los factores de clima organizacional de trabajadores son muy malos en el desempeño laboral del Gobierno Regional de Puno.

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación nos permitió conocer la incidencia de clima organizacional de los empleados del Gobierno Regional de Puno, como factor relevante en el desarrollo de la organización; en líneas generales, ellos potencian la eficacia, eficiencia, diferenciación, innovación, adopción, reflexión de la alta gerencia; al mismo tiempo, su importancia de la cultura organizacional en la interacción social hacia la satisfacción laboral; aspectos que permitan mejorar y proponer lineamientos del desempeño.

Relevancia teórica. Conocer la cultura de la organización es importante en el comportamiento del personal que labora en las organizaciones; ella "...Potencia aspectos como el de la eficacia, diferenciación, innovación y adaptación..." (Valle, 1995).

Relevancia sustantiva. Es la evidencia de comportamientos que reflejan la falta de adaptación al medio laboral por parte de un grupo del personal que se encuentran insatisfechos, lo que lógicamente ha repercutido en los climas de trabajo de cada una de las áreas que conforman la Institución.



Relevancia aplicable. Pone de manifiesto la importancia de la reflexión de la organización, sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal, considerando que la cultura y el clima organizacional son factores que ayudan en la optimización de la eficacia; entonces, en la organización el personal debe estar identificado, capaz de compartir los valores, ritos, creencias, mitos, lenguaje, estilos de comunicación y normativa propia de la organización; que permitirá crear y/o fortalecer en alto grado el comportamiento del personal, igualmente, se desarrollarán climas de trabajo proactivo del personal en general.

Relevancia metodológica. La relevancia de la investigación en la metodología utilizada en la recolección de la información la entrevista, el cuestionario y la observación directa de campo, posibilita comprender en su dimensión real a ser procesada estadísticamente ordenada, analizada e interpretada en gabinete.

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Objetivo general

Analizar y explicar el clima organizacional en el desempeño laboral de trabajadores del gobierno regional de Puno: 2016.

1.5.2 Objetivos específicos

- Determinar el nivel de clima organizacional en el desempeño laboral de trabajadores del Gobierno Regional de Puno.
- Precisar los factores de clima organizacional en el desempeño laboral de trabajadores en el Gobierno Regional de Puno.



CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Chura (2012) en “Incidencia de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del clima organizacional en la Universidad Nacional del Altiplano - Puno”, evidencia que las mejores estrategias de gestión que deben desarrollar las autoridades universitarias es en satisfacer en primer lugar, necesidades de capacitación, promoción y ascenso, y reconocimiento del trabajador, propios de necesidades de orden social y psicológico en segundo lugar, mejora y condiciones laborales, vía de equipamiento permanente, materiales adecuados y con equidad para su trabajo; y en tercer lugar los estímulos económicos.

Flores (2009) en “El clima laboral como impulsor en la gestión eficaz de los centros de investigación y servicio de la Universidad Nacional de Altiplano - Puno”, aporta una nueva visión de los procesos de gestión que se aplica en los CIS’s de la Universidad Nacional del Altiplano se desarrollan de manera deficiente, alcanzando promedios por debajo del parámetro de 5.5; lo que nos permite afirmar que ello se debe a la presencia de un clima no adecuado ofrecido por las empresas universitarias, todo vez que sus variables también se ubican por debajo del promedio exigido, 5.5, debe tomarse medidas correctivas.

Cornejo (2005) “Clima organizacional y su relación con el nivel de estrés laboral en esferas del Hospital Regional Manuel Núñez Butrón-Puno 2005” aborda que la aplicación de funciones de capacitación no es adecuada en algunos aspectos especialmente referentes a la planificación.

Zevallos (2010) “La influencia del clima organizacional en el grado de satisfacción de trabajo de la oficina de tesorería del Gobierno Regional de Puno”, 2009



arriba a la conclusión principal que, el clima organizacional de los trabajadores de tesorería influye directamente en el grado de satisfacción de los trabajadores en mención, porque las condiciones de trabajo no son las más adecuadas.

Pari (2012) en “El clima institucional en las gerencias regionales del Gobierno Regional Puno”, sostiene que, el clima organizacional en las gerencias del Gobierno Regional Puno dentro del cual reuní sus trabajadores del personal, de modo es desfavorable, debido a diferentes factores como una inadecuada comunicación, poca motivación y no hay un buen clima laboral dentro de las oficinas y este ambiente de trabajo, necesita mejorar de forma urgente.

Molleapaza (2015) en “Influencia del clima laboral y cultura organizacional en la gestión empresarial del Hotel Sillustani de la ciudad de Puno en los periodos 2014-2015”, da cuenta que, las falencias en el clima laboral se dieron principalmente por trabajar de manera desorganizada y sin planificar, no poder expresar su punto de vista en el área de trabajo, no hay proporcionalidad en el trabajo efectuado y remuneraciones percibidas, no contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.

Capote (citado por Casas Cárdenas y Echevarría Barrera, 1999) realizó un diagnóstico organizacional en el Instituto Nacional de la Vivienda para precisar y/o detectar los problemas que aquejan a los integrantes de este Instituto y poder planear soluciones que contribuirán al bienestar de la organización. El estudio se aplicó a 516 empleados del Instituto y se concluyó que el personal tenía un descontento generalizado, el Instituto no contaba con un plan de inducción que motivara al funcionario con respecto a las metas, programas y funcionamientos del Instituto, las comunicaciones eran deficientes, los sueldos no eran aceptables y no existía una planificación y coordinación de las actividades laborales del Instituto.



Símil (citado por Casas Cárdenas y Echevarría Barrera, 1999) realizó un estudio de los factores del trabajo que inciden en la satisfacción laboral. En dicho estudio se planteó como objetivo, el abordaje de los factores del trabajo a través de la teoría bifactorial de Frederick Herzberg y sobre los factores higiénicos y motivadores, con el fin de obtener las actitudes de los empleados hacia esos factores. El estudio realizado fue dirigido a 100 empleados de diferentes departamentos de una compañía de seguros, seleccionados al azar. Los resultados en general indicaron que la mayoría de los sujetos presentan actitudes positivas hacia los diferentes factores del trabajo por lo que se pudo inferir que existe satisfacción hacia los factores antes mencionados y se sienten satisfechos con su trabajo.

Roedor (2000), realizó un estudio sobre la Cultura, comunicación y salud materna en el Perú; en ésta investigación se elaboraron propuestas de comunicación tendientes a resolver la brecha entre 2 culturas, que se disputaban en dicha fecha, las decisiones privadas de las mujeres y su entorno, respecto a la maternidad y el nacimiento.

Pollack (2001), realizó un estudio de comunicación interna y clima organizacional en la empresa agroindustrial San Jacinto S.A..., en él se realiza un análisis de la relación que tiene la política empresarial de recursos humanos y los contados medios de comunicación interna, con el clima organizacional en la empresa agroindustrial San Jacinto; como consecuencia de las deficiencias comunicativas, además, registra y analiza los medios de comunicación para identificar su discurso comunicacional, identifica asimismo las necesidades de comunicación de los públicos internos de la empresa y aspectos que medien en su clima organizacional.

En virtud de los resultados, el clima laboral es considerado como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Sin duda, influye optimizar la productividad y satisfacción; que tiene estrecha relación con el "saber hacer"



del directivo, con los comportamientos de las personas, en su manera de trabajar y de relacionarse, la interacción entre la empresa y las máquinas en la actividad cotidiana; para los cual, es imprescindible referir un buen clima laboral que les permita mejorar el rendimiento y resultados positivos. Por otra parte, un factor que afecta el clima laboral es la percepción que tienen las personas de su entorno individual y/o subjetiva, en socializar las incidencias más relevantes en las condiciones de empleo, ambientales, temporales y las exigencias físicas de la tarea; así como las mentales, emocionales en las relaciones interpersonales, estructura organizativa; finalmente, las variables que determinan el clima laboral en una organización son diversas (información - comunicación, motivación, participación...) los instrumentos de gestión propias de cada una de las dependencias y áreas laborales.

2.2. SUSTENTO TEÓRICO

2.2.1. Clima laboral

Según Davis (1981) el clima laboral es el ambiente en el cual los empleados trabajan, ya sea en un departamento, una unidad de trabajo o la organización entera. También es considerado como un sistema que refleja el estilo de vida de una organización; no es algo que se pueda ver o tocar, pero es algo que está ahí, presente; cada una tiene su propia cultura, tradición y métodos de acción los cuales en su totalidad constituyen el clima laboral.

El buen clima laboral influye en la motivación, funcionamiento y satisfacción en el trabajo; además, crea expectativas de mejora continua y recompensas, satisfacciones y frustraciones en base al esfuerzo individual; de eso se desprende, que puede ser favorable, desfavorable o neutral; y los empleados y el dueño pretenden un clima favorable, porque les beneficiaría en la satisfacción en el trabajo, funcionamiento apropiado con las siguientes atributos: calidad de liderazgo, nivel de confianza, comunicación hacia arriba



o hacia abajo, responsabilidad, sensación de trabajo útil, recompensas justas, oportunidades, presiones razonables de trabajo, control, estructura y burocracia razonable, implicación y participación de los empleados.

2.2.2 Medición del clima laboral

Los instrumentos que se han desarrollado para medir el clima laboral de las organizaciones, corresponde usualmente al número de elementos que miden el clima, le asigna resultados numéricos e interpreta los resultados (Davis, 1981).

Litwin y Stringer (citado por Davis, 1981) desarrollaron un modelo que cubre nueve elementos: Estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, ayuda, conflicto e identidad. Este modelo fue utilizado por muchas organizaciones y llegaron a la conclusión que, el clima laboral es afectado por la motivación, las características del mismo y la satisfacción.

Likert (citado por Davis, 1981) quién desarrolló un instrumento que se centra en el estilo de administración que cubre siete elementos: proceso de liderazgo, elementos de motivación, comunicación, proceso de interacción-influencia, proceso de toma de decisiones, ajustes de meta y control.

2.2.3 El sistema de comportamiento organizacional

Según Davis (1981) el clima de cada organización se alcanza a través de un sistema de comportamiento organizacional, que se muestra en el siguiente gráfico:

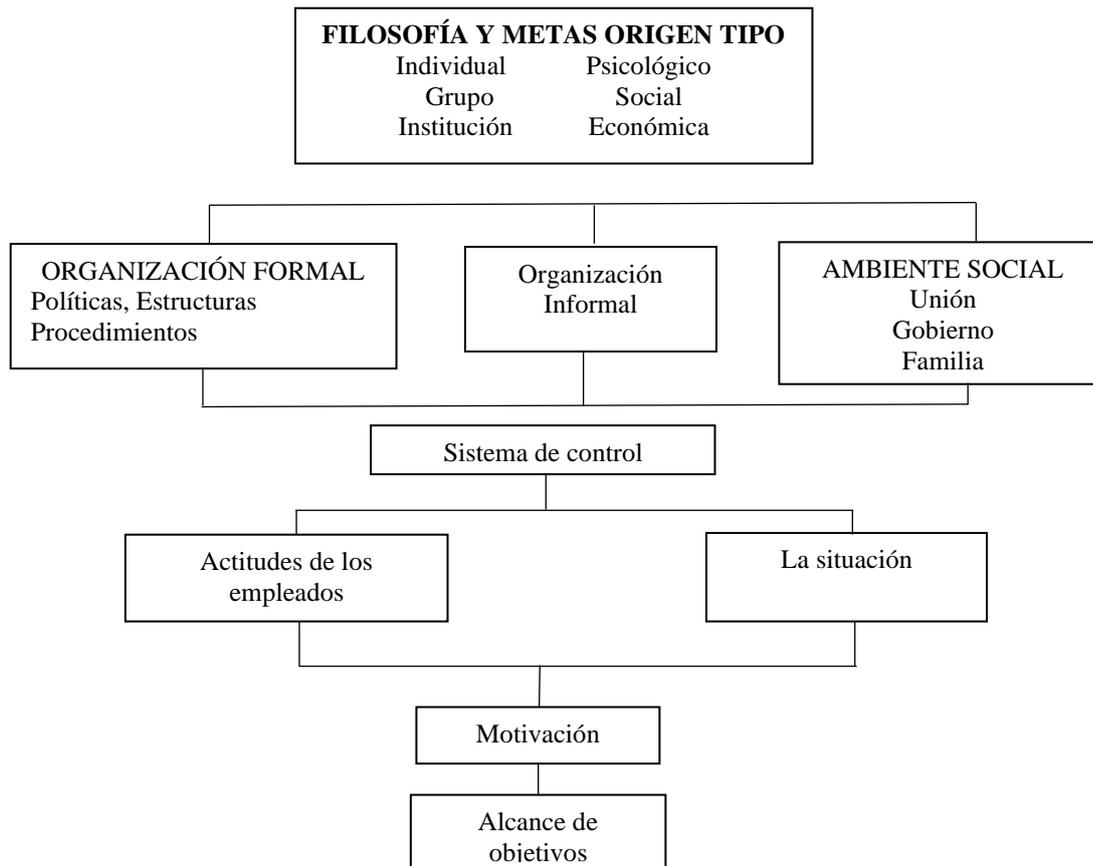


Figura 1. El sistema de comportamiento organizacional

Fuente: Davis, K. (1981) Human Behavior at Work: organizational behavior (6ta. Ed) USA: McGraw-Hill.

2.2.4 Elementos del sistema

El clima de una organización se deriva originalmente de la filosofía y metas u objetivos de la organización. Las personas traen sus propios intereses económicos, sociales y personales los cuales expresan ya sea de manera individual o grupal. Todos estos intereses integran un sistema social de trabajo (Davis, 1981).

La filosofía de las organizaciones se crea de premisas de hechos y premisas de valor, éstas representan la opinión de las personas acerca del comportamiento del mundo que los rodea; el valor de los mismos conduce a los individuos hacia ciertas metas en cumplir con sus objetivos de alcanzar liderazgo trabajando a través de una organización formal o informal. La organización formal o informal provee la estructura para unir a la institución dentro de un trabajo de equipo.



Todas las organizaciones ejercen influencia en sus miembros por medio de un sistema de control que refleja la combinación de las fuerzas de organización formal o informal y el ambiente social; esta combinación es posible por los procesos de comunicación de grupo; al mismo tiempo, los sistemas de control interactúan con las actitudes de los empleados y los factores situacionales para producir una motivación específica para cada empleado en un tiempo determinado. Si cualquiera de los tres elementos control, actitudes o situación- es cambiado, la motivación puede ser diferente.

De eso se desprende, que la riqueza y el bienestar de cada sociedad depende de sus recursos humanos cualificados y competentes, que operan dentro de las organizaciones y éstas generan empleos, productos y servicios necesarios para una economía moderna; todas ellas poseen a su vez, un elemento en común: están integradas por personas, de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables, pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.

Se hace necesario resaltar, que el principal desafío de los administradores de recursos humanos es lograr el mejoramiento de las organizaciones haciéndolas más eficientes y más eficaces. A su vez, el principal objetivo de la administración de recursos humanos es el mejoramiento del desempeño y las aportaciones individuales a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable, tal es el caso de los objetivos: corporativos, funcionales y personales. La aportación que efectúan todos los empleados produce una compensación la cual asume la forma de sueldos y salarios, prestaciones legales y extraleales (Werther y Davis, 1998).

Por consiguiente, aunque todas las actividades de una organización parezcan muchas veces desenvolverse satisfactoriamente, se puede ejercer control a través de una



evaluación del grado de eficacia que logra cada actividad en la tarea de alcanzar los objetivos de la organización.

2.3. DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL

El conocimiento del clima laboral se considera importante por la influencia que éste ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores; siendo fundamental realizar diagnósticos para diseñar los instrumentos de gestión de recursos humanos basados en acciones que deben emprender a partir de diseños de planificación.

El diagnóstico del clima laboral comprende dimensiones, diseño de instrumentos de gestión a efecto de identificar el desempeño eficiente o ineficiente, con valores morales de los trabajadores, motivados hacia las acciones y la fuerza con la que operan, el proceso de influencia que tienen los empleados en la toma de decisiones de la institución, establecimiento objetivos viables a partir de los medios de información – comunicación, identificación de los diferentes sistemas de comunicación y operatividad en el proceso de identificación de los sistemas de supervisión y control.

En síntesis, un diagnóstico del clima laboral nos revela la percepción de los individuos respecto a estas dimensiones, siendo esta información fundamental al momento de valorar los instrumentos de gestión que están siendo utilizados y poder diseñar aquellos que sean idóneos para la resolución de posibles conflictos y la consecución de objetivos empresariales.

2.3.1. Comunicación

Según Reece y Brandt (1990) alude que, una buena comunicación es esencial en el funcionamiento de cualquier organización, ya que de esto depende el intercambio de información. La administración necesita de canales claros de comunicación para transmitir las reglas o políticas de la organización, construir una cooperación y unificar el ambiente laboral. Los empleados deben ser capaces de transmitir sus sugerencias y



quejas y hacer sentir a la administración que tienen algo que decir. Una comunicación clara entre compañeros de trabajo es fundamental para formar un buen equipo de trabajo y para resolver los problemas y conflictos administrativos.

En efecto, las relaciones humanas efectivas están basadas en una buena comunicación; los problemas en las organizaciones son causados por el uso inadecuado de la lengua, que deviene en la baja productividad y otros factores que pueden afectar la supervivencia institucional.

2.3.2. El proceso de la comunicación

De acuerdo con Reece y Brandt (1990) la mayoría de las personas toman a la comunicación como algo dado por hecho. Cuando la gente habla o escucha a otros, ellos asumen que el mensaje dado o recibido fue entendido. En realidad, muchos de los mensajes son distorsionados, incompletos o perdidos en la comunicación de una persona a otra. Por tanto, es importante entender algunas cosas acerca del proceso de comunicación con las demás personas.

2.3.3. Comunicación vs el dar información

Frecuentemente, se usa la palabra comunicación cuando es un medio de dar información. Cuando se utilizan palabras como transferir, transmitir, impartir, se está hablando acerca de un proceso de dar información de manera unidireccional. Este método es utilizado para presentar hechos, instrucciones,... en una organización los memorandums, cartas, manuales, boletines, entre otros; Sin embargo, los empleados que reciben la información no tienen oportunidad de preguntar a quién la envió cualquier cosa o para clarificar la vaguedad o confusión de las palabras (Reece y Brandt, 1990).

Sin duda, para una efectiva comunicación, el mensaje debe ser entendido por las personas que reciben la información de la misma forma que las personas que envían; palabras como compartir, intercambiar, interactuar reflejan una comunicación

bidireccional. En este tipo de comunicación existe un feedback o respuesta, en la cual es necesario estar seguro que el mensaje ha sido entendido.

2.3.4. Emisor-mensaje-receptor

Una comunicación efectiva está compuesta por tres elementos básicos: un emisor, un receptor y un mensaje entendido.

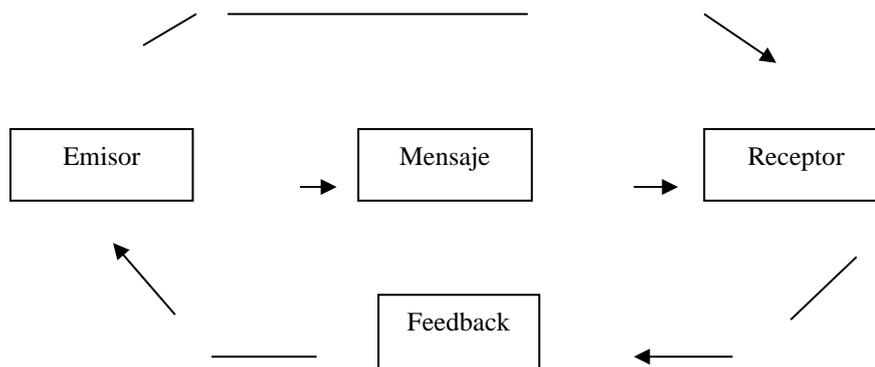


Figura 2. Diagrama del Proceso de comunicación simple
Reece L. B. y Brandt, R (1990) Effective Human Relations in Organizations (4a. Ed) USA: Edit. Houghton Mifflin.

2.3.5. Responsable para una comunicación efectiva

El emisor y el receptor comparten la responsabilidad para lograr una comunicación efectiva; en tal sentido, las organizaciones pueden proveer las relaciones humanas en base a la comunicación de una simple premisa: el mensaje es recibido. Si el receptor escucha un mensaje distinto de lo que uno de los emisores intento decirle, entonces la comunicación no fue recibida completamente.

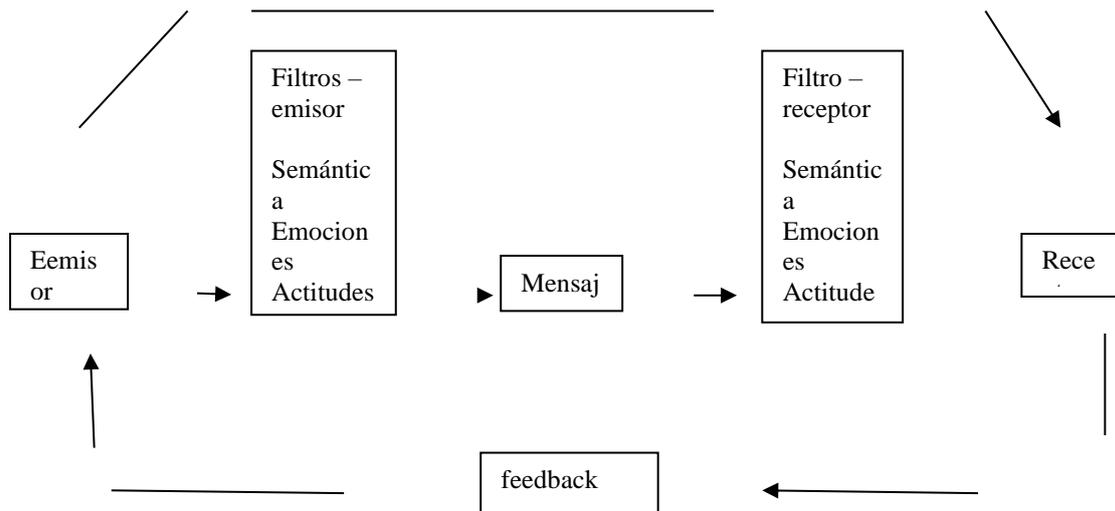


Figura 3. Diagrama de proceso de comunicación

Fuente: Reece L. y Brandt, R (1990) *Effective Human Relations in Organizations* (4a. Ed) USA: Edit. Houghton Mifflin.

2.3.6. Canales de comunicación en las organizaciones

El sano funcionamiento de cualquier organización, pequeña o grande, depende de la cooperación. Una adecuada comunicación ayuda a construir dicha cooperación y permite un intercambio bi-direccional de información lo cual ayuda a unificar el ambiente laboral. Las personas necesitan saber cuáles son sus responsabilidades laborales, el propósito de la organización y aceptar los canales dentro de los cuales fluye la información (Reece y Brandt, 1990).

Las organizaciones establecen canales formales o estructuras a través de las cuales la comunicación viaja. Sin embargo, en la mayoría de las organizaciones, los canales de transmisión son frecuentemente más utilizados. Generalmente dentro de las organizaciones fluye en línea vertical u horizontal entre los departamentos, divisiones, administración o empleados en el mismo nivel de la organización.

2.3.7. Motivación

Appley y Cofer (1990) señalan que toda la conducta está motivada, y que sirve a las necesidades del organismo. Sin motivación, un organismo no se comportaría, no haría algo. Animada a la acción por una necesidad, se dedicaría a acciones motivadas por dicha



necesidad, y continuaría en acción hasta que satisficiera dicha necesidad. La acción sirve a la necesidad; sin duda, la conducta es el instrumento por el cual se satisface la necesidad, siendo ésta un medio, no un fin.

A continuación, algunas definiciones de motivación para conocer la amplitud del tema:

“El concepto de motivación es sumamente amplio, tan amplio, de hecho, que los psicólogos han intentado reducirlo... este o aquel aspecto de los complejos aspectos de determinación. Los dos aspectos más importantes son el energético y el de regulación y dirección podría definirse, de modo general, el estudio de la motivación como una búsqueda de los determinantes (todos los determinantes) de la actividad humana y animal”. Young considera a la motivación como “el proceso para despertar la acción, sostener la actividad en progreso y regular el patrón de actividad” (Young cfr en Appley y Cofer, 1990).

La motivación es la fuerza que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia las metas. Debido a que los motivos de trabajo específicos de los empleados afectan la productividad, una de las tareas de los gerentes estriba en canalizar de manera efectiva la motivación del empleado hacia el logro de las metas de la organización. Resulta sorprendente que muchos gerentes no estén seguros de cuáles son las recompensas que sus empleados valoran (Appley y Cofer, 1990). Entonces, la jerarquía de las necesidades de Maslow, el modelo de ERG de Alderfer, el modelo de motivación de logros de McClelland y el modelo de dos factores de Herzberg son cuatro modelos de contenido de motivación principales; los cuales, centran su atención en los factores específicos que fortalecen, dirigen y detienen el comportamiento de una persona (hambre, seguridad, dinero, estabilidad) (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999).



Maslow menciona que todos los individuos tienen una serie de necesidades, las cuales son priorizadas en una escala ascendente, necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad) y secundarias (aspectos psicológicos de la existencia humana). Las necesidades en orden ascendente son: fisiológicas, de seguridad, pertenencia/amor, de estima y de autorrealización:

- a. Necesidades fisiológicas son las necesidades biológicas primarias relativas a la supervivencia, como el hambre, sed, sueño, etc.
- b. Necesidades de seguridad tienen su origen cuando la libertad física y psicológica está en peligro.
- c. Necesidades de pertenencia/amor se refieren a las necesidades de amistad, amor y aceptación en un grupo.
- d. Necesidades de estima es cuando si las primeras tres necesidades antes mencionadas son satisfechas, después surgen las necesidades de estima que forman la base de la motivación individual. Se refiere a los requerimientos de desarrollo y mantenimiento respecto a uno mismo, respecto a otros, status y reconocimiento.
- e. Necesidades de autorrealización se asume que las primeras cuatro categorías antes mencionadas ya están satisfechas. Las necesidades de autorrealización pueden ser descritas como la necesidad de satisfacer el potencial de uno mismo. Maslow (1954) define estas necesidades como “el deseo de ser más de lo que uno es” (Maslow cfr en Appley y Cofer, 1990).

McClelland (cfr en Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999) utiliza el concepto de las necesidades humanas como unidad básica de análisis, esta es la teoría de la satisfacción de las necesidades, en la cual se identifica un conjunto de tres características que describen a los grandes realizadores, en primer lugar, a los grandes realizadores les



agradan las situaciones en que aceptan una responsabilidad personal para encontrar soluciones a los problemas, desean tener un papel activo en la determinación del resultado, les agrada fabricar sus propias oportunidades; en segundo lugar, los grandes realizadores tienden a aceptar riesgos moderados, en lugar de grandes o pequeños; ya que la mejor posibilidad de maximizar una sensación de logro personal y la posibilidad de éxito ocurre no los riesgos moderados y en tercer lugar, los grandes realizadores buscan una retroalimentación concreta respecto a su desempeño, es decir, les agrada saber que tan bien están haciendo las cosas.

De acuerdo con el modelo de McClelland (cfr en Hellriegel, et.al., 1999) los motivos se “almacenan” en la mente preconsciente justo por debajo del nivel de plena conciencia. Se encuentra entre lo consciente y lo inconsciente, en el área de la fantasía, donde las personas se hablan a sí mismas sin darse cuenta en realidad de ello. Una premisa básica del modelo es que el patrón de estas fantasías puede probarse y que a las personas puede enseñárseles a cambiar su motivación si se varían estas fantasías.

2.3.8. Proceso de influencia

“La toma de decisiones dentro de las organizaciones es un proceso tanto objetivo como subjetivo. Por un lado, comprende la identificación de las metas y la formulación de un proceso eficiente y ordenado para alcanzarlas. Por el otro se tienen las características humanas del encargado de tomar las decisiones, que promueven la rapidez, los atajos y la aceptación de alternativas” (Hodgetts Altman, 1984); en consecuencia, el proceso de toma de decisiones consiste en elegir entre varias alternativas. Esto es importante para comprender la conducta de las organizaciones, ya que los procesos de decisión desempeñan un papel vital en la comunicación, la motivación, el liderazgo y otros aspectos de las interacciones entre individuos, grupos y organizaciones.

En última instancia, la mayor parte de las personas cuando se refieren a la teoría



de la toma de decisión, comúnmente consideran enlazados los términos de la teoría prescriptiva y teoría descriptiva. “La teoría descriptiva trata de explicar cómo debe desarrollarse la toma de decisiones. Se trata de un método normativo delinea los pasos que se deben seguir y las cuestiones críticas que es preciso tomar en consideración. La teoría descriptiva se ocupa de describir cómo se toman en realidad las decisiones” (Hodgetts y Altman, 1984).

2.3.9. Racionalidad en la toma de decisiones

Según Hodgetts y Altman (1984) cada vez que se analiza una decisión se tiene la presencia implícita de la racionalidad. Una de las maneras de definir la racionalidad es utilizar términos económicos y considerar la decisión racional como aquella que maximiza objetivamente la ventaja de una persona.

Algunas personas no coinciden con el razonamiento anterior, puesto que opinan que las decisiones son racionales cuando el individuo elige un curso de acción que maximiza sus ventajas, sin tomar en cuenta si se puede medir en forma objetiva. Una tercera forma de conceptualizar la racionalidad es examinar sencillamente el proceso de decisión en sí mismo, y determinar si es ordenado y lógico.

2.3.10. Establecimiento de objetivos

Un objetivo es el resultado final hacia el cual cualquier organización aspira o quiere llegar a alcanzar, los objetivos son generales en tanto que las metas son más específicas y por tanto son más operativas en la vida práctica. Las metas y los objetivos brindan orientación y reflejan las condiciones deseadas que son necesarias para que se mejore el desempeño de la organización (Megginson, Mosley y Pietro, 1988).

Por consiguiente, el establecimiento de objetivos es una de las herramientas más básicas y utilizadas tanto a nivel individual como organizacional para ayudarles a tener dirección y alcanzar la misma. Las organizaciones que alcanzan el éxito ya sea en el sector

público o privado establecen metas independientemente de que sean a corto o largo plazo no sólo para el desarrollo de un producto o servicio sino también para una mejora en la calidad, reducción de errores, asegurar el posicionamiento con el cliente y lograr desarrollar mejores relaciones a nivel interno y externo.

Como se puede inferir, antes de que las organizaciones determinen los objetivos, deben establecer en un principio la misión o propósito general de la misma. La misión organizacional identifica cuál es la función que la organización intentará desarrollar dentro del sistema social o económico de la cual forma parte. Como se muestra en la figura 4, sólo cuando la misión es establecida, se dan los objetivos, estrategias, programas, políticas y planes específicos.

Por consiguiente, los objetivos son declaraciones de intenciones amplias que a menudo surgen de la declaración de la misión. Un objetivo es un elemento continuo. Los objetivos generales deducidos de la declaración de la misión son un punto de unión entre la misión y las metas de la organización. Al igual que la misión los objetivos generales indican las metas finales que permiten la creación de subobjetivos, metas, estrategias, políticas y planes más específicos Megginson, et. al., 1988).

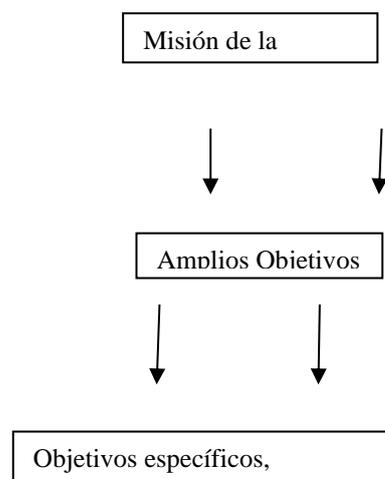


Figura 4. Relación entre misión, objetivos y otros planes organizacionales

Fuente: Megginson, L., Mosley, D.C., Pietro, P.H.Jr. (1988) Administración: Conceptos y aplicaciones , México: Edit. Continental.



2.3.11. Proceso de control

De acuerdo con Certo (1983) el control consiste en que las personas realicen cualquier actividad (algo) y resulte de la misma forma como se planeó que resultara. Por tal motivo, la planeación y el control resultan ser inseparables y por tanto, han sido llamados los gemelos siameses de la administración.

Dowelt (cfr. en Certo, 1983, p.447) describe la relación entre planeación y control: “La importancia del proceso de planeación es muy obvia. A menos que tengamos un plan de acción sólidamente estructurado, nunca sabremos en realidad qué acciones serán necesarias para satisfacer nuestros objetivos. Necesitamos un mapa para identificar la oportunidad y el alcance de todas las acciones que se pretenden realizar.

En efecto, este mapa es proporcionado por el proceso de planeación. Pero el simplemente hacer un mapa no basta. Si no lo seguimos o si damos un paso equivocado en el camino probablemente nunca lograremos el resultado deseado. Un plan es sencillamente tan bueno como nuestra habilidad para hacer que eso suceda. Debemos desarrollar métodos de medición y control para señalar el momento en que ocurran desviaciones respecto del plan, a fin de que pueda formarse la acción correctiva correspondiente”.

Según Certo (1983) menciona que existen tres principales pasos en el proceso de control: medir el rendimiento, comparar el rendimiento medido contra los estándares y tomar la medida correctiva necesaria; entonces, medir el rendimiento es necesario adaptar alguna unidad de medida que haga referencia al rendimiento y analizar en qué proporción ésta unidad se está generando, siendo medido el rendimiento; muchas actividades realizadas dentro de la organización pueden ser medidas y formar parte del proceso de control; tal es el caso de los inventarios y la calidad de los productos. A su vez, todas las

mediciones del rendimiento mencionadas anteriormente, pueden estar estrechamente relacionadas con varios efectos de la producción.

Comparar el rendimiento medido con los estándares: “Un estándar es el nivel de actividad establecido para servir como modelo de evaluación del rendimiento organizacional” (Certo, 1983). Cualquier organización puede ser capaz de establecer sus propios estándares o criterios que determinan el rendimiento organizacional, aplicarlos y/o adaptarlos de acuerdo a las necesidades de la misma para poder establecer el control.

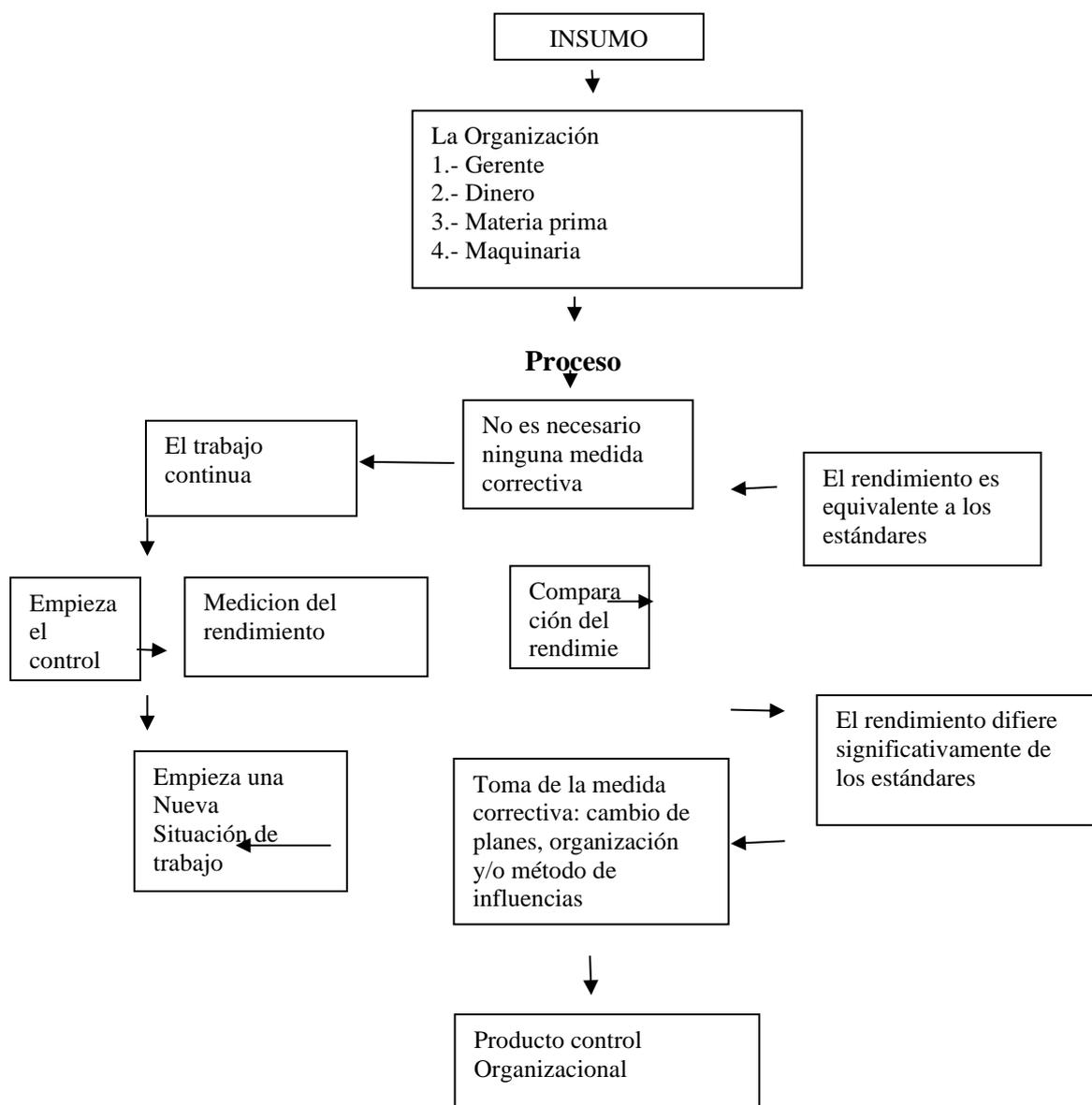


Figura 5. Subsistema de control

Fuente: Certo, S. (1984) Administración Moderna (2ª Ed) México: Ed. Interamericana



Toma de una medida correctiva: “Una medida correctiva es la actividad administrativa que tiene como finalidad llevar el rendimiento organizacional hasta el nivel de los estándares de rendimiento” (Certo, 1985, p 453). Entonces, una medida correctiva se centra en corregir los errores en la organización que pretenden ser un obstáculo para el rendimiento organizacional.

Para poder tomar cualquier medida correctiva es necesario asegurarse de que los estándares fueron adecuadamente establecidos por la organización y las medidas de desempeño utilizadas son válidas y confiables.

2.3.12. Percepción

Hentschel, Smith, y Draguns (1986) afirman que, la percepción está regida por reglas generales, así como también por fenómenos individuales. Ésta, es la aparente contradicción que hace relevante el estudio de la percepción en la psicología general desde diferentes puntos de vista. La contradicción está resuelta si las especificaciones generales y las regulaciones específicas son diferentes en los procesos, los cuales son estructuras individuales y cuya principal base es la significancia subjetiva personal.

La percepción es un evento sobre tiempo, una reacción instantánea de una estimulación exterior. También, es un evento que tiene sus raíces más allá de los límites del conocimiento y que tiene que ver más con la memoria y las emociones.

Lau y Jelinek (cfr en Hentschel, Smith, y Draguns (1986)) acordaron que la percepción es una herramienta para el análisis en todos los niveles de eficiencia: individual o interpersonal, pequeños grupos, intergrupales u organizacional.

Evidentemente, en la vida diaria los individuos nos vemos bombardeados por una infinidad de colores, sabores, estímulos táctiles, olores, ideas, entre otros. De hecho, hay mucho más cosas alrededor de las personas de las que son capaces de percibir. Por ello las personas filtran mucho de lo que está a su alrededor y atienden sólo aquello que les



parece importante o relevante para ellas.

La percepción es la selección y organización de un estímulo para proveer una experiencia significativa. Los individuos seleccionan información en la cual ponen atención, aunque no necesariamente ignoran la demás información a su alrededor. Lo que hace a la percepción más compleja es el hecho de que los individuos atienden a muy diversos estímulos e interpretan lo que ellos eligen. El proceso de percepción depende de las expectativas y las experiencias de los individuos.

2.3.13. Percepción como un proceso

En la vida diaria los diversos estímulos del medio ambiente son dados casi automáticamente. Compartidos por experiencias y motivaciones, una restricción de significado tiene casi inevitablemente que tomar su lugar según sea el caso. Esto ayuda al desarrollo de códigos para la representación de estímulos (Hentschel, et.al, 1986).

Entonces, la percepción no es un producto final, es un proceso extendido en el tiempo y culmina en un acto consciente y significativo. La mayoría de nuestras experiencias, sin embargo, solo se da a través de múltiples repeticiones las cuales son desde las primeras fases del desarrollo humano. Este proceso es objetiva y subjetivamente experimental solo se da cuando las situaciones son restrictivas o pobres.

2.3.14. Percepción y conocimiento adquirido

Virtualmente, todas las teorías psicológicas contienen algo acerca del rol de la percepción ya sea implícita o explícita. El rol de la percepción es enfatizado por Popper's (cfr en Hentschel et al, 1986) en un realismo crítico, con un alto grado de complejidad en la cadena de pruebas para la hipótesis teórica. Al mismo tiempo la percepción juega un importante papel en la conceptualización, la cual enfatiza los aspectos de la acción en conocimientos científicos (Holzkamp cfr en Hentschel et al, 1986).



2.3.15. Percepción y la teoría conductista

Recientemente, el tema de la percepción se ha visto relacionado muy estrechamente con el resto de la conducta en mayor proporción a lo acostumbrado. Existen razones para cuestionar si se deben de estudiar los efectos de otras funciones sobre la percepción, o bien los efectos de la percepción sobre otras funciones (Broadbent ,1983).

En tal sentido, mediante una técnica de estímulos, en la que la conducta del sujeto puede ser registrada durante horas y simultáneamente, y en la cual el propio relato de la ejecución no predomina a la hora de obtener resultados, se parece más a los métodos de la psicología animal en el área de la percepción que a los utilizados, por ejemplo, por los gestalistas.

“Sin embargo, un análisis más profundo permite observar que la recompensa actúa sobre el aprendizaje más por su papel como estímulo que por el hecho de satisfacer una necesidad biológica” (Broadbent ,1983).

2.3.16. Capacidades perceptuales básicas

Según Day (1983) menciona que para que existan respuestas perceptivas, es necesario que existan ciertas condiciones mínimas de intensidad del estímulo y ciertas propiedades espaciales y temporales. El índice de estas capacidades perceptuales básicas es el umbral de percepción, el cual, se puede determinar mediante cualquiera de los procedimientos psicofísicos por los métodos de: a) error medio, b) límites y c) estímulos constantes.

Sin embargo, cabe señalar que no constituye un valor fijo, sino que varía de tiempo en tiempo. Para comprobar dicha variación, la mejor manera es usar el método de estímulos constantes, se diseña un gráfico la frecuencia de respuestas positivas en función de los valores del estímulo, la curva tiene una forma típica de una función de probabilidad.



Usualmente se toma como umbral el valor del estímulo percibido (es decir, el que ha dado lugar a una respuesta positiva) en un cincuenta por ciento de las veces que se presentó. Aun cuando, este punto puede variar en función de un cierto número de factores, entre los que se encuentran: el estado motivacional determinado por las retribuciones dadas a los “éxitos”, “errores” y “falsas alarmas”; el número de “vacíos” es decir, los ensayos en que no se presenta ningún estímulo); el estado del sistema sensorial; y la secuencia de presentación de los valores del estímulo.

En última instancia, las fluctuaciones del umbral en función de las variaciones de estos factores conducen a pensar que la medida es inestable y, por ende, a la búsqueda de procedimientos para obtener una medida más estable o confiable. Sin embargo, el umbral, como medida de capacidad perceptual, no es necesariamente más inestable que otras medidas (Day, 1983).

2.3.17. Percepción de intensidad

Tal como es el caso de las propiedades del estímulo, así en relación con su intensidad, se han de considerar dos aspectos de la sensibilidad perceptiva: la intensidad mínima perceptible y la diferencia mínima de intensidad perceptible (Day, 1983).

Es por esta razón, el primer aspecto está referido tradicionalmente al umbral absoluto y el segundo al umbral diferencial o mínima diferencia perceptible.

2.4. ENFOQUE ORGANIZACIÓN

Perrow, Charles (1993: 316); Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2006:8-9) definen que una organización es una unidad coordinada que consta de al menos dos personas, que trabajan para lograr una meta o un conjunto de metas comunes. Hay distintos tipos de organizaciones: grandes y pequeñas, locales y globales, exitosas y no exitosas. Así mismo, lucrativas y no lucrativas. Las organizaciones son sistemas sociales, allí se establecen las relaciones entre individuos y grupos que participan en una



organización crean expectativas para el comportamiento de los individuos. Las organizaciones tienen sistemas de autoridad, estatus y poder, y la gente de las organizaciones tienen diversas necesidades de cada sistema. Los grupos de las organizaciones también tienen un efecto poderoso en el comportamiento individual y en el desempeño organizacional.

2.4.1. Enfoque clima organizacional

Rodríguez, Darío (1992: 146) conceptúa el clima organizacional a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales, que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan al trabajo.

El clima organizacional, se puede visualizar: a) en una observación de mayor permanencia, se puede sostener que una organización tienen un “mejor” clima que otra, del mismo modo que se puede afirmar que una ciudad como Puno, tiene un clima más frío que otra como Arequipa; b) también se puede observar diferencias de mediano alcance temporal, así como se puede decir que el clima de verano es mejor que el de invierno, también hay organizaciones que tienen periodos de bonanza y que pasan por otros más difíciles; c) finalmente, hay una variación diaria del clima.

Dentro de este marco, de los informes del tiempo nos enteramos de los cambios diarios experimentados por el clima atmosférico. En las organizaciones ocurren alzas y bajas repentinas de la “temperatura social”, motivadas por diversas razones tales como despidos, aumentos de sueldo, rumores y comidillos, ascensos. El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, éstas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

Al comparar estas evidencias, la diferencia que existe entre los términos cultura y clima, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las



implicaciones de estos términos en las organizaciones. Los primeros estudios sobre clima psicológico fueron realizados por Kurt Lewin en la década de los treinta. Este autor acuñó el concepto de " atmósfera psicológica", la que sería una realidad empírica, por lo que su existencia podría ser demostrada como cualquier hecho físico.

Con la finalidad de estudiar el clima como una realidad empírica, Lewin, Lippit y White (1939) diseñaron un experimento que les permitió conocer el efecto que un determinado estilo de liderazgo (Democrático, laissez faire y autoritario) tenía en relación al clima. Las conclusiones fueron determinantes: frente a los distintos tipos de liderazgo surgieron diferentes tipos de atmósferas sociales, probando que el Clima era más fuerte que las tendencias a reaccionar adquiridas previamente.

Por su parte Johannesson (1973) la conceptualización del clima organizacional se ha llevado a cabo a través de dos líneas principales de investigación: la objetiva y la perceptual. Este autor postula que la medición objetiva del Clima sería evidente en los trabajos de Evan (1963) y Lawrence y Lorsch (1967).

Para efectos de una medición es recomendable usar la definición de Litwin & Stringer para hablar de percepciones se hace posible una medición a través de cuestionarios; Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta. Dessler (1993) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos



como la cordialidad y el apoyo. Forehand y Gilmer (citados por Dessler, 1993) estos investigadores definen el clima organizacional como "... el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman"; el segundo enfoque es el subjetivo, representado por Halpin y Crofts (citados por Dessler, 1993) definieron el clima como "... la opinión que el trabajador se forma de la organización" y el tercer enfoque es la síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (citados por Dessler, 1993) para ellos el clima son "los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada".

Water (citado por Dessler, 1993) representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins, Crofts y Litwin y Stringer a fin de encontrar similitudes, proporcionando una definición con la cual concordamos "... el clima se forma de las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura".

Atendiendo a estas consideraciones, el clima organizacional se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización, que ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido, se afirma que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda; en efecto, en este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña.



Por consiguiente, el Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen; es estable en inversión a largo plazo. Debido a esto, los directivos de las organizaciones deben percatarse de que, lo social forma parte del activo de la institución y como tal debe valorarlo y, prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo.

Para Luc Brunet 1999, México; el clima en las organizaciones es la forma en que los trabajadores ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, revista una vital importancia para la organización. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos, objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización.

En última instancia, las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, estas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere entonces que el clima organizacional es un fenómeno circular en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condiciona la percepción de los trabajadores, quedó explícito en las definiciones condicionan el clima de trabajo de los empleados.

2.4.2. Características del clima organizacional

Rodríguez, Darío (1992: 147-148), caracteriza el clima organizacional por los siguientes aspectos:



- a) El clima dice referencia con la situación en que tienen lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- b) El clima de una organización tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Una situación de conflicto no resuelto, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente externo.
- c) El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de una institución o empresa. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- d) El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, en tanto una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación.
- e) El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. Un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y contribuir con su propio comportamiento a que el clima sea agradable. Por el contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas y con sus actitudes negativas están configurando un clima de insatisfacción y descontento.
- f) El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como el estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y



despidos, etc. El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.

Taylor (1903) y Chiavenato (1995:74) concluyen que en el ambiente trabajo, los empleados deben estar dispuestos científicamente en servicios o puestos de trabajo en donde los materiales y las condiciones laborales sean seleccionados con criterios científicos, para que de esta manera las normas puedan cumplirse. El mejoramiento del ambiente físico del trabajo, de manera que el ruido, la ventilación, la iluminación, el confort general en el trabajo no reduzca la eficiencia del trabajador.

Falicov, E y Lifszyc, S. (2008) analizan las relaciones interpersonales en interacción en una situación social, requiere tomar en cuenta dos instancias: 1) las personas individuales (a quienes se denominará actores); 2) la unidad de interacción que se forma cuando dos o más personas se interrelacionan en una situación. Cuando las relaciones se establecen entre dos personas se dirá que forman una diada, cuando interactúan tres o más personas se habla de grupo. El comportamiento de una persona varía según se encuentre sola o en presencia de otros. Los trabajadores son criaturas sociales complejas, con sentimientos, deseos y temores. Por eso, el centro de interés de este enfoque son los efectos que las otras personas producen sobre el individuo y los efectos que éste produce sobre los otros y sus acciones.

Falicov, E y Lifszyc, S. (2008), conceptúan que las regularidades normativas constituyen marcos de acción para el actor y para los otros participantes en las situaciones y relaciones sociales. Por estas regularidades es de esperar, que en contextos determinados, las personas actúen de maneras preestablecidas. Weber, Max (1947: 320-329), estableció que la burocracia tiene las siguientes características principales: carácter legal de las normas y reglamentos, carácter formal de las comunicaciones, carácter racional y división del trabajo, impersonalidad en las relaciones, jerarquía de autoridad,



rutinas y procedimientos estandarizados, competencia técnica y meritocrática, especialización de la administración, independiente de los propietarios, profesionalización de los participantes, completa previsión del funcionamiento.

Perrow, Charles (1993: 144); Robles, G. y Alcérreca, C. (2000) conceptúan los conflictos interpersonales y problemas con el personal, que en las organizaciones siguen un proceso de causas, manejo y resultados. Los conflictos en el ambiente de trabajo pueden varios tipos de causas de trabajo y personales o gubernamentales y políticas. Causas de trabajo se refieren a cosas objetivas y reales, originadas por el trabajo en sí mismo y no por las personas. Por ejemplo, el conflicto que surge entre el área de producción y el área de ventas, en el que ventas quiere entregar un pedido urgente, para ganar más consumidores y producción pide que sean respetados los programas de producción, para no tener que presionar a los obreros a trabajar horas extras. Sin embargo, a veces también surgen conflictos debido a diferencias individuales, o antipatías naturales o a resentimientos por la forma en que fueron tratados las personas. El resultado del conflicto puede ser: 1) conflicto constructivo y, 2) conflicto destructivo. A este respecto Rodríguez (2001:88), dice que la Escuela de Relaciones Humanas de Heltón Mayo, considera el conflicto como algo indeseable, por ejemplo las huelgas.

De las evidencias anteriores, el enfoque de la eficiencia de trabajo o rendimiento, fue trabajado por Frederick Taylor (1903). Se trata de una relación entre los esfuerzos o insumos empleados y los resultados obtenidos. Consiste en determinar el índice de productividad o rendimiento de un programa, proyecto o servicio, determinando en qué medida los insumos se han convertido en productos. De este modo se establece en qué grado el gasto de recursos se justifica por los resultados. En la actualidad los sistemas de gestión, según Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby (1997: 15-21), buscan el mejoramiento de la eficiencia mediante el control de las operaciones y el análisis de



costos por actividad según procesos inter-funcionales en las empresas. Adicionalmente se ha incorporado el nuevo factor management cibernética, la velocidad en el flujo de información y la capacidad de las organizaciones para planear el trabajo, que se va a realizar, dotar personal de operaciones, organizar el trabajo y las tareas, dirigir el trabajo y controlar los resultados.

Mientras tanto, el concepto de trabajo es polisémico, según estudios de Corominas, citado por Esteban Agullo Tomás (2002: 92) trabajar procede del latín *tripaliare*, que significa primitivamente torturar; este verbo deriva del sustantivo *tripalium* (“trabajo”), que fue en principio una especie de cepo o instrumento de tortura, compuesto de tres palos (“tri”-“palium”) cruzados, donde los reos sufrían el castigo. El trabajo humano “es producto de la compleja interacción entre las herramientas y las relaciones sociales, la tecnología y la sociedad”. Estela Grassi y Claudia Danani (2009) conceptúan, tal como se halla organizado en el capitalismo, es el principal estructurante de las sociedades modernas. Cuando se trabaja, se trabaja para vivir y vivir para trabajar. En cuanto a la gestión del trabajo en las organizaciones, el concepto hace referencia a los modelos de organización de la fuerza de trabajo por las empresas e instituciones, que se emplean en pos de hacer más eficiente su aplicación tras el objetivo de una mayor productividad del trabajo. En consecuencia, se supone que tienen una base de racionalidad comprensible desde el punto de vista de la reproducción del capital, pues se dirigen a objetivos conscientes y predefinidos.

En consecuencia, las personas que comprometen su trabajo y que sentido le dan a sus decisiones y actos, y las consecuencias vitales asociadas a él son heterogéneas. La complacencia y/o del sufrimiento e infelicidad (relativos) y compromisos conllevan aspiraciones de la vida, de las personas. Muchas veces son constreñidas por el trabajo,



aunque en ocasiones tienen complacencia, satisfacción o sufrimiento e insatisfacción, no son tomados como deseables.

2.4.3. Eficacia organizacional

La cultura y clima organizacional determinan el comportamiento de los trabajadores en una organización; dentro de este marco, la productividad se logra satisfactoriamente en la institución a través de conductas eficientes y eficaces; así pues, en toda organización se debe considerar la implicancia de la eficiencia y eficacia a fin de lograr sus objetivos.

Chiavenato (1994) define la eficiencia como la relación entre costos y beneficios, de modo que están enfocadas hacia la búsqueda de la mejor manera como las cosas deben hacerse o ejecutarse con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible. Además, el autor define la eficacia como: "... la capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos y/o servicios..." (pp. 29); "... la eficacia se refiere a cómo hacer óptimas las formas de rendimiento, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema con el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita..." "La eficiencia busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas, en cuanto la eficacia busca que el rendimiento en la organización sea máximo, a través de medios técnicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos)".

Finalmente, la eficacia y la productividad constituyen factores de gran importancia, ambos factores están condicionados por otro factor muy importante, la motivación, esta es definida por Dessler (1993) como "... el deseo de una persona de satisfacer ciertas necesidades". El hombre, como bien lo expresa Chiavenato (1994, pp. 44) es "... un animal social... posee la tendencia a la vida en sociedad y a participaciones



multigrupales. Viven en organizaciones y ambientes que son cada día más complejos y dinámicos", buscando lograr sus objetivos y satisfacer sus necesidades.

2.4.4. Teoría de Maslow

Con base en la premisa que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos, Maslow (2017: 59-80) conceptualiza las necesidades y motivaciones humanas. El autor presenta una teoría específica de las necesidades: fisiológicas, seguridad, pertenencia, estima y autorrealización; en donde, las necesidades superiores no se vuelven operativas sino hasta que se satisfacen las inferiores fisiológicas y cuando una necesidad, que ha sido cubierta deja de ser una fuerza motivadora.

2.4.5. Teoría de los factores de Herzberg

La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow; Herzberg (citado por Chiavenato, 1989) clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilos de supervisión.

En consecuencia, la motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, el empleado que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial de crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.



2.4.6. Teoría de los Sistemas de Likert

La teoría de clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción, quien establece tres tipos de variables a saber:

- Causales. Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
- Intermedias. Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la institución, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.

Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la institución.

- Finales. Estas variables surgen como derivación del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

2.4.7. Modelo de poder-afiliación- realización de Mc Clelland

Estas categorías básicas de las necesidades motivadoras: el poder, la afiliación y la realización al logro; entonces, las personas se pueden agrupar en alguna de estas categorías según cuál sean las necesidades motivadoras en su vida; por eso, quienes se interesan ante todo por el poder buscan puestos de control e influencia; aquellos para los que la afiliación es lo más importante buscan las relaciones agradables y disfrutan al



ayudar a otros; los que buscan la realización quieren tener éxito, temen al fracaso, tienen una orientación hacia el logro de tareas y son autosuficientes.

En tal sentido, estas necesidades no son excluyentes. Los patrones motivadores se pueden modificar mediante programas de entrenamientos especiales. Mc Clelland (citado por Chiavenato, 1989).

2.4.8. Teoría X y teoría Y de Mc Gregor

Los tipos de suposiciones sobre las personas, teoría X y la teoría Y nos permitió dilucidar el conocimiento gnoseológico en los parámetros que precisamos. En la primera, prevalece la creencia tradicional de que el hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y que tratará de evadir la responsabilidad. Es necesaria una supervisión constante, son la causa principal de que los trabajadores adopten posturas defensivas y se agrupen para dañar al sistema siempre que les sea posible.

No obstante, que la teoría Y supone que el trabajo es una actividad humana natural, capaz de brindar placer y realización personal. Según la teoría Y, la tarea principal de un administrador consiste en crear un clima favorable para el crecimiento y el desarrollo de la autonomía, la seguridad en sí mismo y la actualización personal a través de la confianza y mediante la reducción de la supervisión al mínimo. Esta segunda categoría se relaciona más con la dinámica del proceso motivador. Mc Gregor (citado por Chiavenato, 1989).

2.4.9. Teoría de campo de Lewin

Según el supuesto de que el comportamiento es el resultado de la reacción individual al ambiente, Lewin (citado por Dessler, 1993) llegó a las siguientes conclusiones acerca de la motivación: a) la motivación depende de la percepción individual subjetiva sobre la relación con su ambiente, b) el comportamiento se determina por medio de la interacción de variables; es decir, la tensión en el individuo, la validez de



una meta y la distancia psicológica de una meta, c) los seres humanos operan en un campo de fuerzas que influyen en la conducta, como las fuerzas de un campo magnético, por lo que la gente tiene diferentes impulsos motivadores en distintos momentos, en el contexto del trabajo algunas fuerzas inhiben mientras otras motivan.

2.4.10. Teoría de la valencia – expectativa de Vroom

Vroom (citado por Dessler, 1993) propone que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan; en efecto, la importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, a diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Maslow y Herzberg.

2.4.11. Teoría de Shein del hombre complejo

La teoría de Shein (citado por Brunet, 1999) se fundamenta en: a) por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior; b) las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (básicas), otras (superiores) porque cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas; c) las necesidades varían, por tanto no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias, d) los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son más flexibles en el trato con su personal. Finalmente, el precitado autor, afirma que ellos evitan suposiciones generalizadas acerca de lo que motiva a los demás, según proyecciones de sus propias opiniones y expectativas.

En consecuencia, ver al trabajador como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades a él, satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a alcanzar metas que permitirán a la organización lograr su razón de



ser, con altos niveles de eficacia; evidentemente, el desarrollo de un clima organizacional que origine una motivación sostenida hacia las metas de la organización es de suma importancia por lo que se deben combinar los incentivos propuestos por la organización con las necesidades humanas y la obtención de las metas y objetivos.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

2.3.1. Organización

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas por una o más personas (Chester y Bernard 1994). Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines. (RAE). Las organizaciones son unidades o agrupaciones humanas deliberadamente constituidas y reconstituidas para alcanzar fines específicos. (Etzioni 1975).

2.3.2. Clima organizacional

Son las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico en que ésta se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan al trabajo

2.3.3. Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales consisten en la interacción entre dos o más personas. Involucra los siguientes aspectos: habilidad para comunicarse efectivamente, el escuchar, la solución de conflictos y la exposición auténtica de uno/una.

2.3.4. Regulaciones formales

Son reglas de comportamiento que los grupos e instituciones definen como adecuados y esperados en los distintos contextos sociales. La doble función que cumplen las normas es señalar las conductas que deben realizar las personas y prohibir otras.

2.3.5. Conflictos

Es la confrontación u oposición resulta a los contrincantes que desean neutralizar,



dañar o eliminar a sus rivales, incluso cuando la disputa sea de palabra (en tal caso se substituye la eliminación física por la búsqueda de humillación y vergüenza del rival). Existe donde y cuando haya una incompatibilidad de intereses, cogniciones o emociones en los individuos o entre grupos de individuos.

2.3.6. Eficiencia

Es el grado o índice de cumplimiento de los objetivos propuestos para conseguir un objetivo con el menor consumo posible de recursos.

2.3.7. Trabajo

Esfuerzo humano (físico o intelectual), aplicado a la producción u obtención de riqueza; es uno de los factores de producción junto con el capital y la tierra.

2.3.8. Cultura organizacional

La cultura organizacional, según Gibson y Konnelly (2003) menciona que los empleados perciben y la manera en que esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas. Ahora bien, algunas de las definiciones de cultura organizacional la describen como:

- a. Símbolos, lenguaje, ideologías, rituales y mitos.
- b. Guiones organizacionales, derivados de los guiones personales de los fundadores o líderes dominantes de la organización.
- c. Un producto histórico, basado en símbolos y una abstracción del comportamiento y los productos del comportamiento.

Una cultura organizacional puede ser: Débil o Fuerte. Una cultura fuerte es lo ideal de una organización, mientras que la débil es la que se debería de cambiar.

2.3.9. Definición de términos

a.- **Clima organizacional.** Forehand y Von Gilmer definen como un conjunto de características que describen a una organización y que las distinguen de otras



organizaciones son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización.

b.- **Autorrealización.** Es la satisfacción de haber alcanzado y cumplido una o más metas personales que forman parte del desarrollo y del potencial humano. Por medio de la autorrealización los individuos exponen al máximo sus capacidades, habilidades o talentos a fin de ser y hacer aquello que se quiere.

c.- **Involucramiento laboral.** Es una percepción que mide el grado de identificación psicológica de un individuo con su trabajo, y está relacionado directamente con el nivel de desempeño notado como benéfico; tiene un alto nivel de involucramiento con su trabajo, es aquel que se identifica con la clase de tarea que realiza, la desempeña con agrado y le importa. Un modelo gerencial que se relaciona con el concepto de involucramiento, es aquel que concede facultad de decisión, que consiste en la autonomía percibida por el empleado para desempeñar su trabajo, esta creencia otorga confianza y valor, ya que, el empleado es competente en el grado en que influye en su ambiente de trabajo.

d.- **Supervisión.** Es la observación regular y el registro de las actividades que se llevan a cabo en un proyecto o programa, es un proceso de recogida rutinaria de información sobre todos los aspectos del proyecto. Supervisar es controlar qué tal progresan las actividades del proyecto.

e.- **Organización del trabajo.** Es el proceso que integra a los recursos humanos (RH) con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales en el proceso de trabajo (productivo, de servicios, formación o conocimientos), mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con niveles requeridos de seguridad y salud, exigencias ergonómicas y ambientales, para



lograr la máxima productividad, eficiencia, eficacia y satisfacer las necesidades de la sociedad y sus trabajadores.

f.- **Toma de decisiones.** FAYOL afirma que la toma de decisiones también hace parte de las funciones de la organización. Señaló cómo las funciones del administrador la prevención, organización, coordinación y control, que expresado en términos más actuales no es otra cosa que la planeación, organización, dirección y control.

g.- **cumplimiento de metas.** Se refiere a la acción y efecto de cumplir con determinada cuestión o con alguien, se entiende hacer aquello que se prometió o convino con alguien previamente que se haría en un determinado tiempo y forma, es decir, la realización de un deber o de una obligación.

h.- **gobierno regional.** Es el organismo encargado de la administración superior de la región. Se preocupa por el desarrollo armónico y equitativo del territorio, impulsando su desarrollo económico, social y cultural, tomando en cuenta la preservación y mejoramiento del medio ambiente y la participación de la comunidad.

i- **funcionario público.** Es una persona que desempeña un empleo público. Se trata de un trabajador que cumple funciones en un organismo del Estado.

2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

2.6.1. Variable Independiente (VI)

a. **Nivel clima organizacional:** De autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación, condiciones laborales.

b. **Factores clima organizacional:** Objetivos, incentivo económico, error en el trabajo, ambiente físico, equipos y materiales, organización del trabajo, toma de decisiones, compromiso organizacional, esfuerzo en el trabajo, participación, ingenio y creatividad, confianza, reconocimiento de equivocación, cumplimiento de metas.

2.6.2. Variable Dependiente (VD).

Desempeño laboral: Muy malo; ni bueno ni malo; muy bueno

Tabla 1

Operacionalización de concepto y variables

OPERACIONALIZACION DE CONCEPTO Y VARIABLES		
Variables	Indicadores	ITEM
CLIMA ORGANIZACIONAL (VI)	AUTORREALIZACION	Existen oportunidades de progresar en la institución.
	:	Se siente comprometido con el éxito de la institución.
	Involucramiento laboral	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.
	Supervisión	Cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.
	Comunicación	Cuenta con materiales que le permiten lograr los objetivos de trabajo.
	CONDICIONES LABORALES:	Cual o cuales objetivos persigue usted dentro de la institución.
	Reconocimiento de logros	Existe inventivos económicos cuando uno realiza un trabajo excepcional La única vez que hablan de mi rendimiento es cuando he cometido un error.
	Ambiente físico	El ambiente físico en el que laboro siempre está limpio. Los medios que tengo (equipos y material) para hacer mi trabajo son obsoletos y/o están en mal estado.
	Responsabilidad	Organizo mi trabajo como mejor me parece. Considera usted que está en la capacidad de tomar decisiones en su puesto de trabajo. Observa usted que los trabajadores tienen un fuerte compromiso organizacional.
	Compromiso organizacional	En esta institución mis compañeros y yo hacemos nuestro mejor esfuerzo para que el trabajo salga bien. Cuando hay un reto para la institución todos los trabajadores participan activamente para su cumplimiento.
Participación	Comunica usted su ingenio y creatividad a sus superiores. Usted tiene confianza con sus compañeros de trabajo.	
Trabajo en equipo	Cuando hay fallas o errores en su área o oficina reconocen que se equivocaron. Con relación a las preguntas y respuestas anteriores cómo calificaría usted el desempeño laboral. En la institución los trabajadores cumplen con las metas en los plazos establecidos.	
DESEMPEÑO LABORAL (VD)	Muy malo	
	Ni bueno ni malo	
	Muy bueno	



CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación utilizado fue cuantitativo y análisis lógico hipotético-inductivo, que hemos explicado los resultados y la discusión teórica; se utilizó las tablas estadísticas para el análisis e interpretación para la explicación, considerando que por las características de la investigación en el presente hemos hecho uso de variables, que conllevan a utilizar la estadística descriptiva de tipo no experimental - transeccional – descriptivo, por lo que, se realizó sin manipular deliberadamente las variables de estudio. Es decir, se observó y describió los hechos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos a través del diseño transeccional descriptivo describir las variables y analizar, el nivel y factores de clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del gobierno regional, Puno. El tipo de investigación fue no experimental, exposfacto, el investigador tiene que limitarse a la observación de situaciones ya existentes (Hernández, Fernández y Baptista, 1991).

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1. Población

Morales (2012) sugiere que “cuando la población es pequeña y el error tolerado muy pequeño, prácticamente hay que tomar a toda o casi toda la población”. Debido a ello se determinó trabajadores nombrados y cargos de confianza del gobierno regional Puno 184 servidores.

3.2.2. Muestra

La muestra de la investigación del trabajo se tomó a 174 de las plazas orgánicas, que vienen siendo ocupados por el personal nombrado y cargos de confianza, la muestra de estudio es censal, pues se aplicó al total de trabajadores.



3.2.3. Fuentes de Información

La investigación se desarrolló con datos de fuente primaria: observación, entrevista y cuestionario con preguntas formuladas cerradas. Secundaria: documentaria.

3.3. UBICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN DE ESTUDIO

La región Puno está ubicada en la sierra Sudeste del país, en la meseta del Collao a $13^{\circ}00'66''00''$ y $17^{\circ}17'30''$ de latitud sur y los $71^{\circ}06'57''$ y $68^{\circ}48'46''$ de longitud oeste del meridiano de Greenwich. Cuyos límites son por el Sur con la Región Tacna, por el Este con la República de Bolivia y por el Oeste con las regiones de Cusco, Arequipa y Moquegua. Se encuentra en el Altiplano entre los 3 812 y 5 500 m.s.n.m.

El Gobierno Regional Puno se encuentra ubicada en la capital en Jr. Deusta 356, que presta servicio a la población, tiene a su cargo la administración superior de la región, mediante la formulación de políticas de desarrollo que tomen en cuenta tanto los lineamientos nacionales con personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia, constituyendo, para su administración económica y financiera.

Reseña Histórica. El Gobierno Regional de Puno es un órgano descentralizado del ministerio de la presidencia con autonomía ética presupuestal y administrativa en el ejercicio de sus funciones dentro de la ley. El Gobierno Regional Puno, está en funcionamiento a partir de 1 de enero del 2003 de acuerdo a la ley orgánica de gobiernos regionales ley 27867. Sin embargo, es necesario aclarar que, en primera instancia, este organismo se denominó como consejo transitorio de administración regional CTAR, luego se creó como Gobierno Regional de Puno, como un organismo que representa a las trece provincias (13) y ciento diez (110) distritos del departamento de Puno, tiene como su sede principal la ciudad de Puno.



Gestión y administración institucional. El Gobierno Regional de Puno de acuerdo a la Constitución Política del Perú y ley N° 27867 – ley Orgánica de Gobiernos Regionales es una persona jurídica de derecho público, con autonomía política y administrativa en asuntos de su competencia.

Tabla 2

Gestión y administración institucional

denominación	D.L.276
Presidencia	5
Consejo regional	1
Gerencia general	5
Gerencia regional de desarrollo económico	9
Gerencia regional de desarrollo social	11
Gerencia regional de Infraestructura	29
Gerencia regional de Planeamiento	26
Presupuesto y A.T.	
Gerencia regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente	20
Dirección de Estudio y Proyectos de Pre Inversión	6
Oficina de Imagen Institucional	7
Oficina Regional de Administración	39
Oficina Regional de Asesoría Jurídica	6
Oficina Regional de Control Institucional	4
Oficina Regional de Supervisión y L.P.	5
Procuraduría Pública Regional	1
Cargos de confianza	10
TOTAL:	184

Fuente: GRPPAT – SGPI (Inventario Octubre 2015)

La oficina de administración cuenta con mayor número de servidores públicos, seguido de gerencia regional de recursos naturales y gestión del medio ambiente, planeamiento, presupuesto y acondicionamiento territorial e infraestructura. En cambio, la procuraduría pública regional y oficina de supervisión y liquidación de proyectos, cuenta con menor número de servidores.

Tabla 3

Número de servidores por profesiones

Denominación	D.L.276
Ingeniero Economista	29
Ingeniero Agrónomo	21
Contador	19
Sociólogo	6
Médico Veterinario Zootecnista	6
Ingeniero Civil	10
Abogado	8
Lic. Educación	3
Asistente Social	3
Arquitecto	6
Ingeniero Sistemas y/o Estadístico	2
Otras profesiones	12
Técnicos	59
Total:	184

Fuente: GRPPAT – SGPI (Inventario Octubre 2015)

Del total de servidores de la sede regional, por profesión y/o ramas la mayoría son técnicos seguido de ingenieros economistas y contadores. El restante de profesiones en su conjunto representa la menor cantidad, dentro de los cuales se encuentran: sociólogos, médicos veterinario zootecnista, ingeniero civil, abogado, licenciado en educación, asistente social, arquitecto, ingeniero de sistemas y/o estadísticos, licenciado en comunicación y otras profesiones.

Visión, misión y objetivos institucionales

Visión. Al 2021, somos una región andina – amazónica que ha firmado su identidad, su población ha desarrollado interculturalmente, capacidades, valores y goza de calidad de vida, con igualdad de oportunidades.

Maneja sosteniblemente sus recursos naturales y el ambiente, integrado corredores ecológicos, con una producción agropecuaria, minero – energético e industria competitiva; basado en la ciencia, tecnología e investigación. Líder en el desarrollo de cadena productivas en camélidos sudamericanos, ovinos, bovinos, granos andinos, café, trucha y el turismo, insertados a los mercados nacional e internacional, en un marco de



desarrollo integral y sustentable. La gestión pública es moderna, transparente y democrática en el marco del estado de derecho, con equidad y justicia social. Su territorio regional esta ordenado y articulado con perspectiva geopolítica. (Aprobado con Ordenanza Regional 022-2013-GRP-CRP)

Misión. El Gobierno Regional de Puno, es una institución pública que impulsa el desarrollo integral de la región con la participación de los agentes del desarrollo y la población, a través de una gestión eficiente y transparente; así como promover la inversión y ejecutar proyectos estratégicos en forma concertada, en el marco de sus competencias, para generar el empleo y disminuir la pobreza. (Aprobado con Ordenanza Regional 022-2013-GRP-CRP)

Objetivos estratégicos institucionales

Los objetivos estratégicos institucionales son las que orientan la gestión de la entidad el logro de los objetivos estratégicos sectoriales y/o territoriales. Definimos los cambios que la entidad pretende lograr en las condiciones de los ciudadanos, o en el entorno en que estos se desenvuelven. Los objetivos son los propósitos orientados a lograr cambios en el Gobierno Regional Puno, mediante la consecuencia de acciones; para alcanzar el cumplimiento de metas planteados para el periodo 2018 – 2020; se ha determinado los siguientes objetivos estratégicos institucionales:

- 1.- Reducir la desnutrición crónica en niños y niñas menores de 05 años.
- 2.- Disminuir la anemia en niños y niñas de 06 a 36 meses.
- 3.- Reducir la mortalidad materna – neonatal.
- 4.- Mejorar la salud de la población.
- 5.- Mejorar los logros de aprendizaje en los estudiantes de educación básica regular.
- 6.- Ampliar la cobertura educativa en educación básica regular.

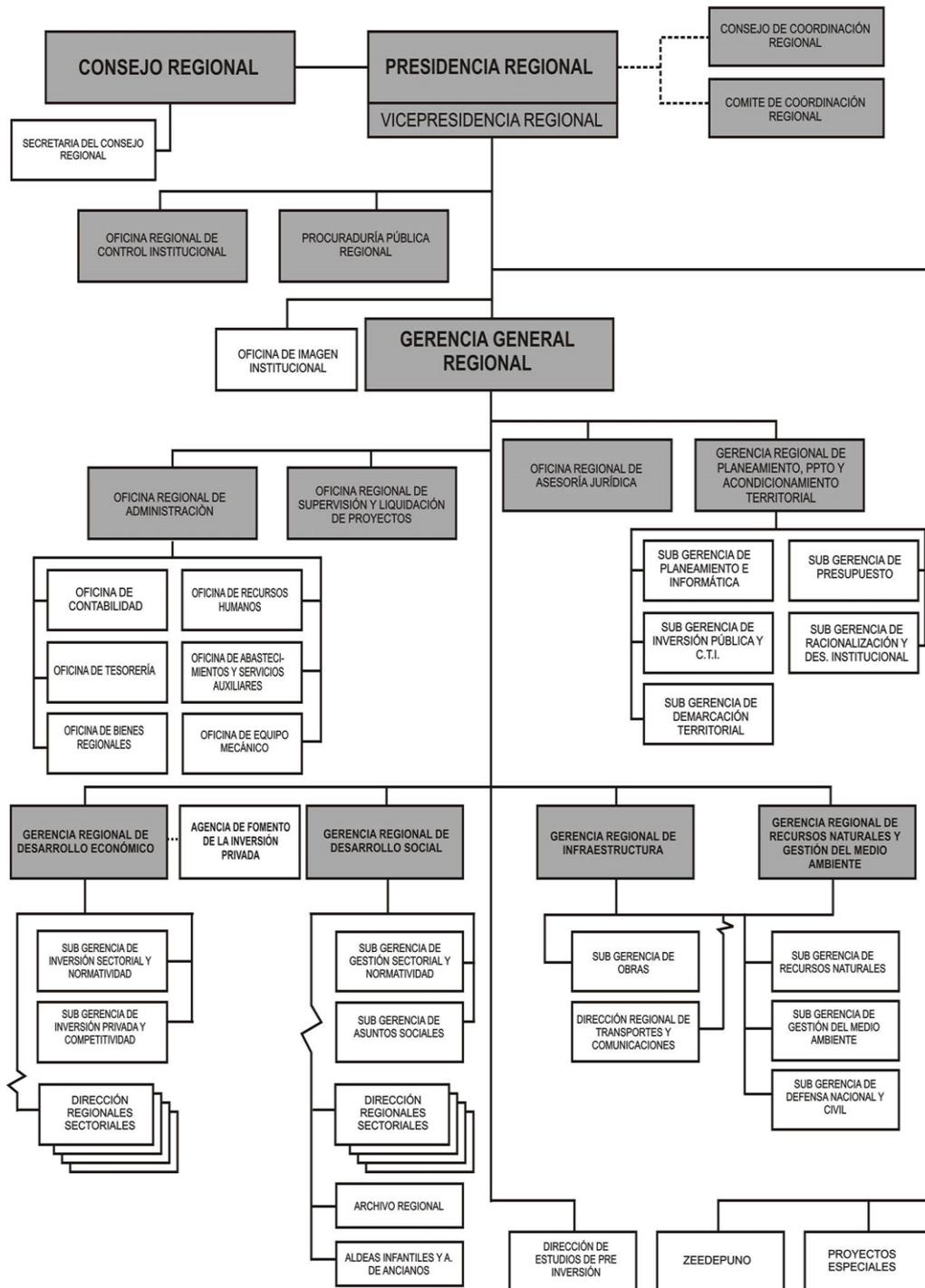


- 7.- Fortalecer la capacidad profesional técnica productiva en las instituciones de educación superior no universitaria – IESNU.
- 8.- Fortalecer la gestión pública institucional del Gobierno Regional Puno.
- 9.- Impulsar la competitividad de las principales cadenas productivas de la región Puno.
- 10.- Garantizar el derecho de propiedad de predios rústicos de las familias y comunidades de la región Puno.
- 11.- Promover el desarrollo de la actividad minero energético de la región Puno.
- 12.- Promover el empleo adecuado de la población económicamente activa de la región Puno.
- 13.- Promover el desarrollo del turismo en le región Puno.
- 14.- Mejorar la infraestructura vial de los corredores económicos de la región Puno.

ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL

El Consejo Regional de Gobierno Regional de Puno, en su sesión Extraordinaria N° 08 – 2008, celebrada el día 28 de abril del 2008, ha tratado, debatido y aprobado por mayoría la ordenanza regional referido a el Reglamento de organizaciones y Funciones del Gobierno Regional de Puno (ROF), que consta de dieseis títulos, ciento nueve artículos, siete disposiciones complementarias, síes disposiciones transitorias y única disposición final; cuyos textos en calidad de anexo forman parte integral de la presente ordenanza regional.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL GOBIERNO REGIONAL PUNO



APROBADO POR O.R. Nº 014-2013-GRP-CRP

Figura 6. Organigrama estructural del gobierno regional de Puno



3.4 Técnicas para la recolección de datos

Las técnicas esgrimidas fueron la observación de la realidad a través de los sentidos, indagación en la interacción con los involucrados y documental de Plan Operativo Institucional, el Reglamento de Organizaciones y Funciones, revistas, informaciones escritas.

Instrumentos

- Los instrumentos que se utilizó fueron las fichas de observación que nos sirvió para formular nuestro marco teórico conceptual y libreta de apuntes para el registro y verificación de los datos en la misma sede del Gobierno Regional de Puno.

Procesamiento de datos

Para el análisis de la información se utilizó la estadística descriptiva, el programa SPSS 18, programa aplicativo Microsoft Excel para los datos tabulados y presentados en cuadros estadísticos, descritos y analizados cada uno de ellos para una mejor comprensión.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. NIVEL DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE TRABAJADORES DEL GOBIERNO REGIONAL DE PUNO

El nivel de autorrealización de los trabajadores del Gobierno Regional de Puno reflejan el 66% asumen nivel de autorrealización bajo, el 29% alto, el 5% muy alto (Ver Tabla N° 4).

Tabla 4.

Nivel de autorrealización de los trabajadores del Gobierno Regional de Puno

Escala	Frecuencia	Porcentaje %
Muy alto	9	5
Alto	50	29
Bajo	115	66
Muy bajo	0	0
total	174	100

Fuente: Encuesta realizado en el año 2016.

En la autorrealización los trabajadores en su desempeño laboral en nivel de clima organizacional presentan mínima iniciativa en brindar facilidades por los directivos para el perfeccionamiento del personal; las remuneraciones relativamente son bajas y los incentivos más allá de las remuneraciones casi no lleva a desplegar todas las expectativas de los trabajadores para un buen clima organizacional. Aun cuando la mayoría, más del sesenta por ciento consideraron que tienen un nivel muy bajo de autorrealización; mientras que, una minoría de trabajadores consideraron que el nivel de autorrealización es alto y muy alto; aun cuando, han desempeñado diferentes cargos jerárquicas dentro del campo ocupacional al haberse capacitado más aun la experiencia laboral, así como asumir

responsabilidades de su hogar. Pero, no todos lograron un nivel de autorrealización satisfactoria en sus labores institucionales como trabajadores profesionales.

Abraham Maslow (2017) propuso que las personas están motivadas por una pirámide de necesidades. Primero necesitamos satisfacer nuestras necesidades fisiológicas, luego nos preocupamos por nuestra seguridad, seguidamente buscamos la pertenencia, posterior a ello la estima y por último, la autorrealización. De acuerdo a la teoría de Maslow, el nivel de autorrealización de conseguir satisfacer significa crecimiento personal y social en el bienestar. Entonces, este crecimiento personal no ha sido logrado por la mayoría de los trabajadores empleados del gobierno regional para un buen clima organizacional.

El nivel de involucramiento de los trabajadores del Gobierno Regional de Puno muestran el 59% nivel de involucramiento bajo, mientras el 33% alto y finalmente el 8% muy alto (Ver tabla N° 5).

Tabla 5.

Nivel de involucramiento de los trabajadores del Gobierno Regional de Puno

Escala	Frecuencia	Porcentaje %
Muy alto	14	8
Alto	57	33
Bajo	103	59
Muy bajo	0	0
total	174	100

Fuente: Encuesta realizado en el año 2016.

El nivel de involucramiento en clima organizacional en el desempeño laboral los trabajadores del gobierno regional son pocos los que afirman poseer nivel de involucramiento muy alto; mientras que la mayoría indican que es bajo-alto; lo cual, es a falta de mayor interés en el trabajo y la satisfacción laboral. No comprenden con claridad que los valores organizacionales, como la reducción en ausentismos, rotación de personal

de acuerdo a sus capacidades, incentivos para incremento de niveles de desempeño, la efectividad organizacional y sobre todo el esfuerzo personal y grupal necesarias.

Rodríguez (2002) afirma que el clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de una empresa o institución. De acuerdo a este postulado, el involucramiento laboral de los trabajadores del gobierno regional es bajo, en tomar parte en las actividades institucionales. Pocos se identifican con la clase de tareas que realizan, como el desempeño laboral con agrado y la importancia de su trabajo. Con un clima organizacional protervo, se hace difícil la conducción de la organización con eficiencia y surge controversias de que “no tienen la camiseta puesta”, por el bajo nivel de involucramiento institucional.

El nivel de supervisión de los trabajadores del gobierno regional presentan el 63% nivel de supervisión alto, el 23% bajo y el 14% muy alto (Ver Tabla N° 6).

Tabla 6

Nivel de supervisión de los trabajadores del Gobierno Regional de Puno

Escala	Frecuencia	Porcentaje %
Muy alto	24	14
Alto	110	63
Bajo	40	23
Muy bajo	0	0
total	174	100

Fuente: Encuesta realizado en el año 2016.

El nivel de supervisión sobre los trabajadores del Gobierno Regional de Puno es bajo-alto y muy alto. Las supervisiones son para el desempeño de tareas y permanencia del personal dentro de la institución. Los jefes actúan como un juez observando lo que sucede en las oficinas de la institución para ver si las actitudes, condiciones y resultados

se llevan a cabo como se esperaba. Pero, no actúan como solucionadores de los problemas y tomar decisiones para lograr los resultados esperados.

En el ámbito de control o supervisión de acuerdo Fayol (1971) señala que nadie tiene la capacidad para mandar sobre un número ilimitado de subordinados, cifrándose al máximo eficiente de subordinación directos en cinco o seis personas. La supervisión es un principio de autoridad, que se aplica por su importancia económica, social y con ellas se obtienen beneficios. En líneas generales, la mayoría de los trabajadores no son partidarios de la acción de inspeccionar, controlar; ya sea un trabajo o un tipo de actividad, ejercida por parte de un profesional superior, ya sea jefe de recursos humanos o jefe inmediato. Las persona con responsabilidades de dirigir grupos de empleados dentro del gobierno regional, el control es fundamental para lograr un mejor desempeño; no obstante, que los empleados esperan mucho de sus jefes, los supervisores también esperan mucho de los componentes de su institución y/o oficinas, corrigiendo las desviaciones de los planes institucionales.

El nivel de comunicación de los trabajadores del Gobierno Regional de Puno se destaca el 81% que tienen comunicación alta, el 11% bajo y el 8% muy alto (Véase Tabla N° 7).

Tabla 7

Nivel de comunicación de los trabajadores del Gobierno Regional de Puno

Escala	Frecuencia	Porcentaje %
Muy alto	14	8
Alto	141	81
Bajo	19	11
Muy bajo	0	0
total	174	100

Fuente: Encuesta realizado en el año 2016.



Según los resultados procesados se observa que la comunicación dentro de la institución del Gobierno Regional de Puno es favorable de bajo a alto en la mayoría de los trabajadores; aun cuando, es muy alto, representa un grupo muy pequeño, constituida por directivos de la institución regional. Sin duda, la comunicación formal implica, transmisión de mensajes, flujo, propósito, dirección y el medio empleado, en este caso los memorándum y otros documentos de gestión. Bajo esta perspectiva, la comunicación es el conjunto total de mensajes muy importantes para el clima organizacional, que se intercambian entre los empleados de la institución.

Redding y Sanborn definen a la comunicación organizacional como hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización. Al respecto, Chiavenato (2001) menciona que, la comunicación “Constituye la base de las funciones gerenciales, es el medio que unifica las actividades de la organización”, tales como comunicaciones ascendentes, descendentes, horizontales y sistemas o estilos de comunicación. La comunicación influye de manera sustancial en el ciclo directivo en la planificación, organización, liderazgo y control.

Atendiendo a estas consideraciones, los trabajadores en el desempeño laboral del gobierno regional en las comunicaciones descendentes, órdenes, contacto entre superiores y subordinados, uso y calidad de citaciones, uso y calidad de diarios y revistas, uso de reuniones globales, uso de reuniones por oficinas, uso de un sistema de información común para todas las personas, en todos los niveles y manejo de información como poder; solamente estuvo al alcance de menos del diez por ciento de trabajadores, generalmente directivos. Mientras, el resto de trabajadores poseen comunicación entre alto y bajo. Ello repercute en la homogeneidad de criterios, así como en la efectividad administrativa y buen rendimiento del gobierno regional.

Nivel de condiciones laborales de los trabajadores del Gobierno Regional de Puno queda demostrada que el 63% asumen nivel de condiciones laborales alto, el 30% bajo y el 7% muy alto (Ver Tabla N° 8).

Tabla 8

Nivel de condiciones laborales de los trabajadores del gobierno regional de Puno

Escala	Frecuencia	Porcentaje %
Muy alto	12	7
Alto	110	63
Bajo	52	30
Muy bajo	0	0
total	174	100

Fuente: Encuesta realizado en el año 2016.

El nivel de condiciones laborales de los trabajadores del Gobierno Regional de Puno el clima organizacional en el desempeño laboral para un grupo minoritario es positiva o muy alta, las condiciones de trabajo, en cuanto a espacios, trato, material de escritorio, servicios a favor del empleado, por eso consideran favorable o alto, uno de los factores determinantes en un trabajo es el económico, el sueldo fijo, horas extra y todo mecanismo que influya en el salario. Otro de los factores es relacionado con la seguridad e higiene.

En este sentido, en los últimos años no se han incorporado nuevos parámetros, en cuanto a riesgos laborales; es decir, normas y pautas que deben regir una actividad para que ésta tenga las suficientes garantías de seguridad física para el trabajador, así como para su salud, consideró que son desfavorables o muy bajo, en algunos casos no existe una opinión en brindar mejores condiciones, los ambientes son reducidos, existe hacinamiento laboral, el trato de las autoridades respecto a los trabajadores el respeto existe la indiferencia a la problemática laboral, el trabajador debe resolver su problemática y conformarse con lo que existe, la calidad de vida no son las adecuadas en



satisfacer las necesidades personales, esta calidad influye de forma importante en la satisfacción del trabajo.

Rodríguez (2002) sostiene que en el clima organizacional es importante la condición laboral, haciendo referencia con la situación en qué lugar el trabajo de la organización. Una de ellas es el ambiente físico del local de la institución del gobierno regional. El concepto refiere a la calidad, la seguridad y la limpieza de la infraestructura, entre otros factores, que inciden en el bienestar y la salud del trabajador. Puede decirse que las condiciones de trabajo están compuestas por varios tipos de condiciones, como las condiciones físicas en que se realiza el trabajo (iluminación, comodidades, tipo de equipos, muebles, uniforme, etc.), las condiciones medioambientales (contaminación) y las condiciones organizativas (duración la jornada laboral, descansos, etc.), algunas oficinas son inflexibles sobre el sueldo en pequeños espacios para cada puesto, pero en muchos casos es posible trabajar. Una de las virtudes de los trabajadores, en las condiciones laborales precarias, fue la cooperación existente entre compañeros, el margen de discrecionalidad en la toma de decisiones. Es decir, existe integración en el trabajo en grupo, si la administración de recursos, fuera más adecuada en la satisfacción de remuneración y uso de tecnología en el trabajo.

4.2 Factores de clima organizacional en el desempeño laboral de trabajadores del Gobierno Regional de Puno

Objetivos que persiguen los trabajadores. El 34% de los trabajadores persiguen como objetivo el reconocimiento económico, el 11% reconocimiento de logros, el 8% aprendizaje técnico, finalmente el 47% reconocimiento de todas las anteriores (Ver Tabla N° 9).

Tabla 9

Objetivos que persiguen los trabajadores dentro de la institución del Gobierno Regional de Puno

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Reconocimiento económico	59	34
Aprendizaje técnico	14	8
Reconocimiento de logros	19	11
Toda las anteriores	82	47
total	174	100

Fuente: Encuesta realizado en el año 2016.

Los oobjetivos anhelados de los trabajadores fue ser reconocidos a través de los estímulos económicos por los logros alcanzados. Incliniéndose más por el factor económico antes que el clima organizacional en el desempeño laboral. Porque, el trabajador del Gobierno Regional de Puno persigue el prestigio social, cierto status profesional. Además, la institución otorga seguridad laboral, que le permite tener sostenibilidad personal de bienestar, en tanto que, asegura cierta estabilidad laboral social y económica, o sea la carrera administrativa como trabajador nombrado, con una remuneración mensual permanente de acuerdo al nivel remunerativo.

Buendía (2015) afirma que, los objetivos en una organización vienen a ser una serie de acciones o planes de trabajo. Desde el plano de desarrollo organizacional, en lo social establecer un clima de confianza, desarrollar potencialidades y compatibilizar armonía. Ahora bien, en el plano de reconocimiento económico, logros institucionales y técnicos personales, por parte de los trabajadores Maslow (2017); en la pirámide de necesidades el objetivo de reconocimiento le sitúa en la necesidad de estima, el deseo de dominio, éxito, competencia al afrontar el mundo; tener una buena reputación y prestigio reconocido desde el exterior. Todo ello es contrario al menosprecio. Es así, que los trabajadores del gobierno regional, desean un reconocimiento en otorgamiento de estímulo económico, por logros alcanzados individualmente.

No obstante, el reconocimiento grupal, no siempre les gusta a todos y si fuera el caso, es algo que debe respetarse. Sin embargo, es importante que sea del conocimiento de los integrantes del equipo de trabajo. Aunque a otros, les gusta el reconocimiento público, al frente de su oficina de trabajo y celebrarlo en forma social. El reconocimiento laboral, es un recurso en el que no se debe escatimar y que debe administrar, ya que es un factor que ayuda a impulsar el alto desempeño, si bien comprende la ejecución de un buen liderazgo, y por si todo esto fuera poco, incrementa la oportunidad de retención de talentos, el compromiso institucional y la productividad laboral.

Cuando realizan trabajo excepcional el incentivo económico en el gobierno regional les estimula, por eso el 54% de trabajadores reciben algunas veces incentivos económico, el 9% reciben incentivo económico casi siempre, el 6% reciben incentivo económico siempre, el 31% de trabajadores nunca reciben incentivos económicos (Ver Tabla N° 10).

Tabla 10

Incentivo económico cuando realizan trabajo excepcional en el gobierno regional Puno

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	10	6
Casi siempre	16	9
Algunas veces	94	54
Nunca	54	31
total	174	100

Fuente: Encuesta realizado en el año 2016.

Para los servidores del gobierno regional siempre hubo incentivos económicos, en diferentes modalidades: salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, aumento de sueldo y prolongación de vacaciones, entre otros; en paralelo, existe un pequeño grupo de trabajadores que siempre son beneficiarios, mientras otros casi siempre y esporádicamente; sin embargo, hubo un grupo de



trabajadores que nunca recibieron ningún tipo de estímulo económico, quienes enfatizaron las consecuencias negativas de clima organizacional en el desempeño laboral. Otros afirmaron, que casi siempre hay incentivos económicos, generalmente, se usan cuando se sobrepasa las metas y cuando se ha cumplido eficazmente con un determinado trabajo. O en celebraciones como: Navidad, fiestas patrias, donde se entregan los llamados “aguinaldos”. Mientras más de la mitad de los trabajadores objetaron que los sistemas de incentivos se encuentran entre los procesos de apoyo más importantes para fortalecer las conexiones estructurales a través de la organización, para motivar eficiencia en la gestión.

Rodríguez (2003) considera la motivación como un tema central de buen clima organizacional, para conseguir el apoyo y compromiso efectivo de sus miembros en la búsqueda de metas institucionales; frente a esa realidad Herzberg (1959) sostiene que la motivación es lo que nos mueve a hacer lo que hacemos. El autor señala, que los denominados factores contextuales o “de higiene” como el salario, el estatus, la seguridad, las condiciones de trabajo, la supervisión, etc. pueden generar insatisfacción si son incorrectos, pero no necesariamente conducen a la satisfacción si son correctos. De acuerdo a este postulado, la mayoría de los trabajadores reciben estímulos económicos. Mientras, un tercio de trabajadores nunca reciben ningún estímulo económico adicional, quienes estarían insatisfechos en el desempeño laboral.

Al hablar de mi es cuando he cometido un error así opinaron el 30% de trabajadores, hablan cuando ha cometido errores algunas veces el 27%, nunca el 25% de trabajadores, hablan cuando ha cometido errores siempre el 18% de trabajadores (Ver Tabla N° 11).

Tabla 11

Se habla de mí es cuando he cometido un error

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	43	25
Casi siempre	31	18
Algunas veces	53	30
Nunca	47	27
total	174	100

Fuente: Encuesta realizado en el año 2016.

No obstante, muchos fueron confidentes y amigos de personas que continuamente hablan de la vida de los demás, como si algún poder divino les hubiera otorgado esa autoridad. No lo hacen de una forma “casual”, sino que para ellos la hipocresía es un recurso habitual en la comunicación, que les sirve de manera indirecta para reforzar sus valores buscando la complicidad del otro en aquello que critican.

De manera similar, las personas con esta costumbre no hablan de forma general o aludiendo a detalles irrelevantes. Cuentan intimidades, juzgan y narran historias que han sido reveladas por azar o descuido, pero que no dejan de pertenecer a la intimidad de alguien y por tanto a un lugar en el que nadie debería entrar sin el consentimiento del otro. Este factor de clima organizacional, lo asumen “que somos humanos”, afirmando categóricamente que todos hablan mal de los demás en algún momento. Transmitir información de hechos a otra persona o lo que nos sucede con otros, no es hipocresía; evidentemente, hay ciertas líneas rojas que nos pueden dar pistas de que el clima organizacional en el desempeño laboral hubo un ambiente de hipocresía.

Perrow, Charles (1993: 144); Robles, G. y Alcérreca, C. (2000) consideran los conflictos interpersonales y problemas con el personal, en las organizaciones siguen un proceso de causas, manejo y resultados. Los conflictos en el ambiente de trabajo son causados por relaciones antagónicas en trabajo y personales, gubernamentales y políticas;

por errores de trabajo se refieren a cosas objetivas y reales, originadas por resultados incompatibles en el trabajo en sí mismo, por las personas. Un error es algo equivocado o desacertado, puede ser una acción, un concepto o una cosa que no se realizó de manera correcta en el desempeño laboral. Los trabajadores del gobierno regional Puno, cuando cometieron errores laborales conflictúan en sus interrelaciones interpersonales: algunas veces, siempre y casi siempre, criticando los errores de resultados de trabajo.

Los empleados en Gobierno Regional de Puno relativo al ambiente físico donde laboran el servidor o funcionario el 42% consideran que siempre está limpio, el 31% consideran el ambiente siempre limpio, para el 27% limpio algunas veces (Ver Tabla N° 12).

Tabla 12

Ambiente físico donde labora el trabajador

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre limpio	54	31
Casi siempre limpio	73	42
Algunas veces limpio	47	27
Nunca esta limpio	0	0
total	174	100

Fuente: Encuesta realizado en el año 2016.

El ambiente físico asignado a los empleados para desarrollar las labores administrativas están siempre limpias; porque es el lugar donde pasan más horas a lo largo del día, que coadyuva al bienestar y comodidad en el trabajo. Siendo esencial para la satisfacción personal y estado de ánimo, porque casi siempre está limpio, la higiene del lugar de trabajo afecta en la productividad y la motivación en el trabajo que está limpio alguna vez. La limpieza en la oficina es un aspecto que suele tenerse en cuenta por cuestiones de higiene y en muchos casos de salud, para evitar problemas de alergias o propagación de virus. Por tanto, la limpieza es muy importante para los trabajadores a la



hora de valorar su espacio de trabajo; seguido de iluminación, el ruido y el espacio. Muchos trabajadores admiten que la falta de limpieza en sus oficinas les afecta negativamente en su rendimiento y en el bienestar, estado de ánimo y salud. En líneas generales, el Gobierno Regional de Puno debe comprometerse a que sus instalaciones cuenten con un servicio de limpieza adecuado en todas las áreas de trabajo.

Rodríguez (2002) en la organización y ambiente señala la inserción ecológica en los procesos de la organización los posibles daños y contaminación, así como la imagen institucional en términos de la ecología. Para las personas, limpieza se emplea para denominar a todas aquellas acciones que permiten eliminar la suciedad de algo o alguien, cuya finalidad es la eliminación total de bacterias o microorganismos, que pueden impregnarse en el cuerpo y en diferentes entornos puedan ser nocivos para la salud.

Como se puede inferir, que los clientes y usuarios que acuden a las instalaciones del Gobierno Regional de Puno perciben ambientes limpios, agradables y frescos, situación que estimula interactuar funcionarios y pueblo en comodidad; mientras que, ciertos espacios con suciedad, desordenados y sin las condiciones adecuadas de higiene provocan incomodidad y distraen a los empleados del gobierno regional, y, para el público que concurren causan imagen negativa.

Para el 55% de trabajadores están en mal estado los equipos y materiales de oficina, el 23% consideran que los equipos y materiales siempre están en mal estado, el 17% manifestaron que casi siempre están en mal estado los equipos y materiales, el 5% de los trabajadores dejaron entrever que los equipos y materiales nunca están en mal estado (Ver Tabla N° 13).

Tabla 13

Equipos y materiales para hacer el trabajo están en mal estado

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre en mal estado	40	23
Casi siempre en mal estado	30	17
Algunas veces en mal estado	96	55
Nunca están en mal estado	8	5
total	174	100

Fuente: Encuesta realizado en el año 2016.

Para el personal del Gobierno Regional de Puno la provisión de equipos y materiales para el buen desempeño laboral de los trabajadores se encuentran en condiciones inapropiadas, al estar siempre en mal estado, deterioradas por el tiempo de uso de los mismos.

En tal sentido, Moreno (2001) sostiene que, “La implicancia tanto a los recursos materiales (económicos, tecnológicos, de soporte) como inmateriales (sensaciones de apoyo, conocimiento, estilo de liderazgo). Mejoran significativamente, el desempeño de los trabajadores generando buena actitud hacia el trabajo y clima organizacional”. Los empleados provistos de equipos y dispositivos en cada oficina tendrán que cumplir sus funciones haciendo usos racionales de ordenadores, fotocopiadores, teléfonos, impresoras, entre otros.

En tanto que, los materiales de escritorio, especialmente sillas deben ser de calidad para que el individuo se pueda sentar con comodidad y no presente lesiones en la espalda, los escritorios deben ser amplios para su comodidad en su área de trabajo, con capacidad de colocar en orden los elementos requeridos y necesarios para el empleado; atendiendo a estas consideraciones, las estanterías, archivadores, muebles, cajones deben apropiadas a fin de dar posibilidad adecuadamente organizada acorde a las exigencias mínimas de

seguridad; por consiguiente, contribuirá a disminuir los niveles de estrés que produce el desorden en la mayoría de oficinas.

El mantenimiento de los bienes de capital constante requiere uso racional de los equipos, el ambiente físico; para cuyo efecto, deben seguir los criterios marcados por la legislación de seguridad industrial como mínimos, ampliados por lo que indique el fabricante del equipo. El otro aspecto es la formación del trabajador (antes de que use el equipo de forma autónoma) mediante formación teórica y práctica del buen uso y cuidado de los equipos y operar con responsabilidad y garantizar seguridad.

En la percepción de los empleados del Gobierno Regional de Puno consideran el 58% realizan su trabajo como mejor me parece, el 25% lo hacen algunas veces como mejor le parecen, mientras el 17% opinaron que algunas veces lo hacen como mejor le parecen (Ver Tabla N° 14).

Tabla 14
Organización del trabajo como mejor me parece

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	101	58
Casi siempre	30	17
Algunas veces	43	25
Nunca	0	0
total	174	100

Fuente: Encuesta realizado en el año 2016.

La transformación esencial es imposible mientras la cabeza de la organización no les brinde apoyo logístico a los trabajadores en la institución regional, cuando se muestra ascético frente a las condiciones cambiantes de nuevas formas en la estructura laboral; entonces, se evidencia el glamur del accionar de los funcionarios y empleados como mejor les parece a ellos, aparentemente sencilla pero compleja para alcanzar la eficacia y



los resultados esperados. Estas respuestas tienen que ver con el puesto de trabajo que ocupan, algunos tienen mayor independencia en la toma de decisiones y otros deben obedecer a los pasos estipulados en el manual de funciones de la institución.

Etzioni (1975) sostiene teóricamente, que las organizaciones son unidades o agrupaciones humanas deliberadamente constituidas y reconstituidas para alcanzar fines específicos. De igual forma Chester y Bernard (1994) afirman, que una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas por una o más personas. Asimismo, la asociación de personas está regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.

En relación con las implicaciones, la organización del trabajo es el proceso que integra a los recursos humanos con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales en el proceso (productivo, de servicios, formación o conocimientos), mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con niveles requeridos de seguridad y salud, para lograr la máxima productividad, eficiencia, eficacia y satisfacer las necesidades de la sociedad y sus trabajadores.

Las decisiones de los empleados en la toma de decisiones está en estrecha relación coherente entre la dimensión formal e informal de la gestión por resultados y la capacidad de ejercer poder en el Gobierno Regional de Puno, el 53% de trabajadores consideran que sí están en la capacidad de tomar decisiones en su puesto de trabajo, el 30% consideran que tal vez están en la capacidad de tomar decisiones en su puesto de trabajo, el 17% razonan que no están en la capacidad de tomar decisiones (Ver Tabla N° 15).

Tabla 15

Capacidad de tomar decisiones en su puesto de trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Si	92	53
No	30	17
Tal vez	52	30
Total:	174	100

Fuente: Encuesta realizado en el año 2016.

Por el arraigo profesional y experiencia laboral los empleados tal como expresaron ellos, están en la capacidad de tomar decisiones a partir de su puesto trabajo; más de la mitad de servidores afirman que si lo hacen, esto sucede por las dificultades y limitadas condiciones de trabajo, siempre están en la capacidad de ser parte en las decisiones y tiene voluntad tomar decisiones y desempeñar sus funciones por encima de los contratiempos y el estado de ánimo. Es decir, existe rutina en cumplimiento de sus funciones en el buen desempeño, para evitar problemas de carácter normativo y por qué, el realizar trabajos le asegura la continuidad en el trabajo.

Ivancevich y Konopaske (2003) precisan que la toma de decisiones en términos de la manera en que deciden las personas como consecuencia de la información que reciben a través de una estructura organizacional y a través del comportamiento de personas y grupos importantes, que tipos de decisiones: programadas y no programadas deben ser consideradas como medios y no como fines, siendo mecanismos organizacionales con los que se trata de lograr un estado deseado. Son de hecho, una respuesta de la organización a un problema. De acuerdo a estos postulados teóricos, los trabajadores del gobierno regional consideraron que están en la capacidad de tomar decisiones en su puesto de trabajo sí y tal vez, solamente una minoría opinó no.

Los trabajadores del Gobierno Regional de Puno el 37% opinaron tener un fuerte compromiso organizacional, el 35% relativamente fuerte compromiso organizacional en



su minoría, el 28% opinaron que tienen un fuerte compromiso organizacional en su mayoría (Ver Tabla N° 16).

Tabla 16

Fuerte compromiso organizacional de los trabajadores

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Todos	64	37
En su mayoría	51	28
En su minoría	59	35
total	174	100

Fuente: Encuesta realizado en el año 2016.

La sinergia organizacional de los trabajadores depende de la cuota de voluntad que pongan los representantes del Gobierno Regional de Puno; en resumidas cuentas se trasluce identidad con la sociedad, por consiguiente con la institución. Es decir, el clima organizacional garantiza el fuerte compromiso organizacional de todos-mayoría-minoría.

Ivancevich y Konopaske (2003) imprimen que, las organizaciones de más alto desempeño tienen líderes que están profundamente comprometidos con el concepto del equipo. Los líderes realmente comprometidos proyectan la confianza en que el desempeño del equipo de trabajo es el mejor camino para la satisfacción económica y personal. De acuerdo a estas afirmaciones, el compromiso es el sentido de identificación, participación y lealtad expresado por un empleado hacia la institución. Los trabajadores en el desempeño laboral tienen un fuerte compromiso organizacional de todos-mayoría-minoría. El fuerte compromiso genera en los trabajadores, el deseo de trabajar mejor colaborando con sus compañeros y desarrollen todo su potencial en beneficio de la organización institucional.

Los servidores en la institución todos hacen mejor esfuerzo para que el trabajo salga bien, por eso el 49% consideraron que todos hacemos nuestro mejor esfuerzo para que el trabajo salga bien siempre, el 28% opinaron que todos hacemos nuestro mejor

esfuerzo para que el trabajo salga casi siempre, el 19% expresaron que todos hacemos nuestro mejor esfuerzo para que el trabajo salga algunas veces; y el 4% de trabajadores opinaron que todos hacemos nuestro mejor esfuerzo para que el trabajo salga nunca (Ver Tabla N° 17).

Tabla 17

En la institución todos hacemos nuestro mejor esfuerzo para que el trabajo salga bien

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	85	49
Casi siempre	49	28
Algunas veces	33	19
Nunca	7	4
total	174	100

Fuente: Encuesta realizado en el año 2016.

Los empleados de la región al asumir sus responsabilidades prioritarias el seguimiento de la planificación, organización, dirección y el control de las competencias humanas necesarias para el cumplimiento de las metas organizacionales hacen mejor esfuerzo para que el trabajo salga bien. Sin embargo, hubo un pequeño grupo de trabajadores con aptitudes negativas de no esfuerzo en el desempeño laboral, que no contribuye al buen clima organizacional en la institución.

Sin duda, Weber (2001) en la ética protestante consideraba que en la intensa actividad en el mundo significaba trabajar duro, como vía más adecuada para alcanzar el éxito económico y a partir de ahí la confirmación de estar predestinado. De este modo, se genera una espiral de trabajo duro, ahorro e inversión que progresivamente irá intensificando una dinámica en la que la búsqueda del beneficio como tal irá poco a poco separándose del mero acto de salvación individual de secularización. De acuerdo a este postulado de Weber, en la institución todos hacen mejor esfuerzo para que el trabajo salga

bien siempre, casi siempre, algunas veces y nunca; hay una racionalidad de espíritu de trabajo por la mayoría de los trabajadores del gobierno regional.

Según los resultados presentada en la tabla 18, los trabajadores de la institución participan para su cumplimiento como reto para el 51% todos participan en su cumplimiento, el 27% cuando hay reto institucional los trabajadores participan en su mayoría, 22% cuando hay reto institucional, los trabajadores participan en su minoría.

Tabla 18

Cuando hay un reto para la institución los trabajadores participan para su cumplimiento

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Todos	89	51
En su mayoría	47	27
En su minoría	38	22
total	174	100

Fuente: Encuesta realizado en el año 2016.

Los servidores del gobierno regional inmersos en el cambio en el ejercicio de responsabilidades públicas en la prestación de servicios presenta retos en la gestión por resultados, en diversas áreas de trabajo; necesitan la participación activa de todo sus miembros y esto se realiza por mayoría voluntaria o por presión para la misma labor en los eventos de competencia: deportivos, festivales, concursos. La participación institucional es el grado de compromiso que tienen los empleados con la institución para los que trabajan, que les lleva realizar actividades en pro de ella, colaborando con sus jefes y los demás empleados en el logro de los objetivos comunes.

Stanford (2010) sostiene que, la mayoría de las organizaciones tienen una amplia gama de participantes y es significativo. Al identificar participantes, considera tres factores específicos: confianza, lealtad y promoción, que son evidentes de parte del participante. Asimismo, los participantes pueden no estar comprometidos con la

organización, lo que es un riesgo real para su éxito. En última instancia, el reto para los trabajadores de la institución es el cumplimiento de metas, acorde con los objetivos estratégicos. Este hecho está relacionado fundamentalmente a la lealtad institucional; mientras que la participación en su minoría, fue un riesgo real para el éxito de la institución, clima organizacional y desempeño laboral.

La dinámica social de los funcionarios del Gobierno Regional de Puno en la interacción comunicativa del trabajador con sus superiores el ingenio y creatividad consideran el 41% formaliza algunas veces, el 26% siempre, el 24% casi siempre; 9% nunca (Ver Tabla N°19).

Tabla 19

Comunica el trabajador su ingenio y creatividad a sus superiores

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	45	26
Casi siempre	42	24
Algunas veces	71	41
Nunca	16	9
total	174	100

Fuente: Encuesta realizado en el año 2016.

Si consideramos los vínculos que se establecen en la comunicación, encontramos que el dinamismo creador está presente tanto en el proceso realizado por el hablante como en el proceso realizado por el oyente; en consecuencia, el trabajador comunica a sus superiores el ingenio y creatividad; aunque, la comunicación de estas capacidades fue limitada, es decir, los trabajadores que disponen talento y fueron creativos algunas veces comunican sus logros, aún a pesar de los obstáculos de clima organizacional no favorable en el desempeño laboral.

Lucas Marín (2002) sostiene que la comunicación humana es un proceso en el que fuentes individuales inician mensajes usando símbolos convencionales, signos no

verbales y señales contextuales para expresar significados por transmisión de información, de tal manera que similar o paralela comprensión se construye por la parte o partes receptoras a las que se dirige el mensaje. En este proceso tiene especial interés el lenguaje: un complejo de palabras compartidas, signos no verbales y reglas para su uso e interpretación según acuerdos dentro de un grupo humano particular o sociedad. De acuerdo a este postulado teórico, la comunicación del trabajador de su ingenio y creatividad a sus superiores fueron algunas veces, siempre, casi siempre y nunca. Es decir, los trabajadores con ingenio hicieron algo original con el uso de sus talentos lo original, lo nuevo y que destaque.

Los servidores del Gobierno Regional de Puno el 38% tiene confianza algunas veces con sus compañeros de trabajo al ser empáticos con ellos, el 36% de trabajadores tiene confianza casi siempre, el 18% tiene confianza siempre con sus compañeros de trabajo al considerarse como miembros de la misma familia, el 8% nunca tuvieron confianza con sus compañeros al sentirse extraños (Ver Tabla N° 20 y Figura N° 17).

Tabla 20

El trabajador tiene confianza con sus compañeros de trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	31	18
Casi siempre	63	36
Algunas veces	66	38
Nunca	14	8
total	174	100

Fuente: Encuesta realizado en el año 2016.

En el Gobierno Regional de Puno las relaciones laborales con los demás compañeros de trabajo al asumir las responsabilidades prioritarias es la existencia de confianza en uno mismo y en el entorno en el que se desarrolla un trabajo, este se afronta con mayor dedicación y los resultados mejoran en la institución. La confianza es base de



cualquier actividad y el engranaje que marca las pautas. En cambio, cuando la confianza falla, surge el miedo y todo el proyecto pierde seriedad.

Ivancevich y Konopaske (2003) refrendan que la administración institucional se debe confiar en que, en su momento, los trabajadores respaldaran activamente los cambios masivos en la responsabilidad y autoridad que les ha sido conferida como miembros de equipo. Por el contrario, los empleados necesitan saber y creer, que la administración toma en serio el deseo de que las personas como miembros de equipo, tomen riesgos y expresen sus opiniones y, que la formación de equipos no sea solo un nuevo mecanismo para que los empleados tengan más trabajo. De acuerdo a este postulado, el trabajador del gobierno regional tiene confianza algunas veces, casi siempre, siempre y nunca, con sus compañeros de trabajo. Es decir, son muy pocos los trabajadores que se respaldan activamente en la institución de gobierno regional. Los miembros del equipo deben ser capaces de confiar el uno con el otro, para hacer su parte del trabajo del equipo sin fallar, cada miembro del equipo debe ser consciente de las consecuencias perjudiciales de no cumplir con sus compromisos.

Los empleados del gobierno Regional de Puno en la calidad de gestión inicia el desarrollo de sus competencias gerenciando la toma de decisiones sobre la base de una visión integral y estratégica utilizando enmendar errores en la institución en la reflexividad que se equivocaron; por eso el 53% de trabajadores declararon que, cuando hay errores en la institución reconocen, que se equivocaron algunas veces, el 24% que se equivocaron siempre, el 15% examinan que nunca se equivocaron, el 8% de trabajadores cuando hay errores en la institución reconocen que se equivocaron casi siempre (Ver Tabla N° 21).

Tabla 21

El trabajador cuando hay errores en la institución reconoce que se equivocaron

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	42	24
Casi siempre	14	8
Algunas veces	92	53
Nunca	26	15
total	174	100

Fuente: Encuesta realizado en el año 2016.

En la consideración general, cuando los servidores del Gobierno Regional de Puno presentan fallas o errores en su dependencia reconocen que se equivocaron algunas veces, siempre, nunca y casi siempre. Todos los trabajadores cometen errores, sea por querer intentar cosas nuevas o por un descuido y la sensación, que se desprende de este tipo de situación no es agradable, por lo que hay que aprender a actuar correctamente ante los errores cometidos. Al afirmar que, en su mayoría que se equivocaron algunas veces, supone faltó honestidad frente al jefe y colegas de trabajo.

Ivancevich y Konopaske (2003) sostienen que, la mayoría de los individuos tienen ciertos prejuicios que pueden resultar en la emisión de errores. El error de atribución fundamental, es hacer un juicio con solo información limitada acerca de las personas o situación. Lo más importante es no permitir que un error deteriore la confianza y desinflen la pasión, que se siente por el trabajo. Si la persona ha sido responsable, honesta, proactiva y abierta a cambiar la forma de hacer las cosas, es el momento de seguir adelante. De acuerdo al postulado de emisión de errores, los trabajadores del Gobierno Regional de Puno, en el desempeño laboral, cuando hay errores en la institución reconocen que se equivocaron. Predominando, el reconocimiento de errores: algunas veces y siempre. Que un error no destruya la confianza. Disculparse ante uno mismo con frecuencia tiene

efectos positivos, ya que disminuye la ansiedad y mantiene la autoestima en el clima organizacional.

Los trabajadores del Gobierno Regional de Puno cumplen con las metas en los plazos establecidos el 44% algunas veces; el 29% casi siempre, el 27% en los plazos establecidos siempre (Ver tabla N° 22).

Tabla 22

Los trabajadores cumplen con las metas en los plazos establecidos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	47	27
Casi siempre	50	29
Algunas veces	77	44
Nunca	0	0
total	174	100

Fuente: Encuesta realizado en el año 2016.

Los trabajadores cumplen con las metas en los plazos establecidos de modo que, según la percepción de los empleados afirmaron que cumplen metas algunas veces, casi siempre y siempre; quienes son casi siempre y siempre, fueron pocos. Porque, cumplir con las metas y plazos establecidos, supone un gran desafío personal, allí ponen a prueba un sin fin de habilidades tales como: iniciativa, resolución de problemas, creatividad, planificación, motivación, concentración, orientación al logro, compromiso, productividad, gestión eficaz del tiempo. Estas competencias son tan valoradas hoy en día en cualquier ámbito profesional, pero sobre todo, lleva a la satisfacción personal de los trabajadores mismos.

Hellriegel y Slocum (1998) aseveran que, las metas resultadas por alcanzar. Las metas pueden alcanzar un plazo largo (dos años) o corto (de minutos, horas, días o meses). Cuando las metas son claras, en ellas se especifica también la calidad o cantidad de los resultados deseados. A las metas también se les da el nombre de objetivos, fines,



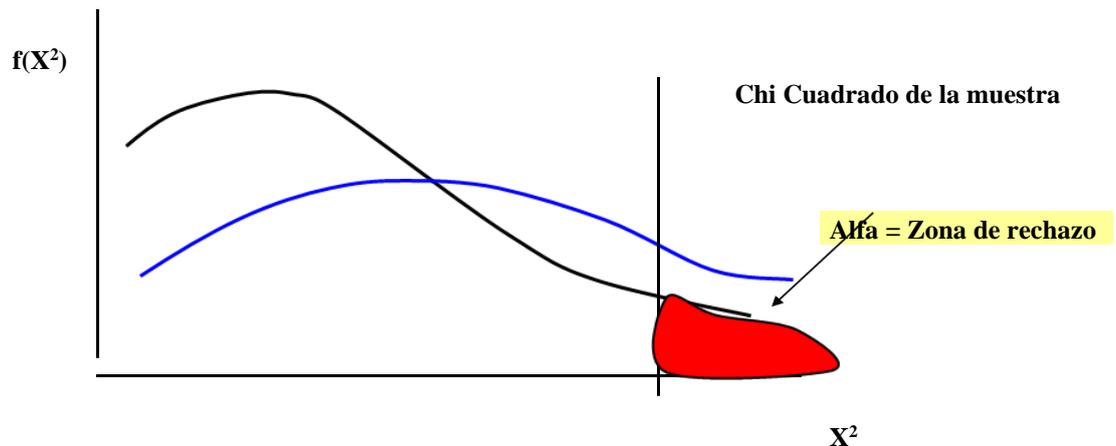
propósitos, estándares, fechas límite y cuotas; pero sea cual fuere su denominación, en ellas se especifican resultados que alguien considera deseables y dignos de alcanzar. Las metas específicas de producción, recursos humanos, comercialización y finanzas, cambian generalmente de un año a otro o, incluso de un trimestre a otro; al ser consideradas deseables y dignos de alcanzar, generalmente de un año a otro, consideradas de corto plazo. Las metas comienzan con pequeños pasos día a día y que los llevan a los trabajadores a conseguir el deseo u objetivo final. En este caso en la institución a cambiar puesto de trabajo, mejorar la salud, las relaciones entre otras.

Prueba de hipótesis de la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral

		DESEMPEÑO LABORAL			TOTAL
		MUY MALO	NI BUENA NI MALO	MUY BUENO	
CLIMA ORGANIZACIONAL	MUY MALO	47	7	10	64
	NI BUENO NI MALO	11	32	8	51
	MUY BUENO	31	8	20	59
TOTAL		89	47	38	174

Aquí se aprecia que el clima organizacional es muy malo; consecuentemente el desempeño también es muy malo. Por otro lado, se valora que si el clima organizacional es muy bueno, el desempeño también correlativamente es muy bueno; entonces, se confirma relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral.

Contrastación de hipótesis



Hipótesis específica 1. En el gobierno regional de Puno el nivel de clima organizacional de trabajadores es muy malo en el desempeño laboral; los servidores perciben que existe un nivel de clima organizacional muy malo a intermedio, ni bueno ni malo y muy bueno, con un nivel bajo. Existe un considerable nivel de insatisfacción, sobre todo a partir de las formas de comunicación, supervisión y condiciones laborales.

Hipótesis específica 2. En el Gobierno Regional de Puno los trabajadores perciben que los factores de clima organizacional es muy malo en el desempeño laboral, en autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales que inciden negativamente en imagen institucional.

Hipótesis general

En el Gobierno Regional de Puno: 2016 el clima organizacional de los trabajadores es muy malo en el desempeño laboral; por consiguiente, el clima organizacional también es muy malo. Por otro lado, se aprecia que si el clima organizacional es muy bueno, el desempeño también es muy bueno. Lo cual quiere decir, que existe una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral.



V. CONCLUSIONES

Primera. El desempeño laboral de trabajadores en el Gobierno Regional de Puno quedó confirmada la relación del nivel de clima organizacional en autorrealización, involucramiento institucional que fueron bajas para la mayoría de ellos y muy alto para una minoría de directivos; así como la supervisión, comunicación y condiciones laborales para la mayoría de empleados fue alto a bajo y para un grupo minoritario de élite administrativo fue muy alto; en consecuencia, quedó confirmada que el nivel de clima organizacional fue muy malo en el desempeño laboral.

Segunda. El desempeño laboral de trabajadores en el Gobierno Regional de Puno fue muy malo para la mayoría, mientras que para otros ni bueno ni malo y muy bueno; por consiguiente, la precariedad viene asomando negativamente en clima organizacional al quedar demostrada el comportamiento virulento de los servidores estatales; en tanto que, para una minoría fue satisfactorio, principalmente para los funcionarios administrativos.



VI. RECOMENDACIONES

Primera. Para elevar el nivel de clima organizacional en el desempeño laboral de trabajadores para el Gobierno Regional de Puno proponemos la apertura de medios de capacitación continua, para mejorar la organización, estructura formal, estilo de dirección.

Segunda. En relación a los factores clima organizacional en el desempeño laboral de trabajadores del Gobierno Regional Puno es necesario estudiar variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, tensiones y stress, etc. Para la autorreflexión del sistema organizacional de la institución y mejorar el clima organizacional en el desempeño laboral.



VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bass, B. (1988). *Psicología de las Organizaciones*. México: Ed. CECSA.
- Buendía, J. (2013). *Organización de reuniones*. México. Trillas.
- Chein, E. (1980). *El cambio personal y organizacional a través métodos grupales*.
Barcelo, España. Herder.
- Chiavenato Idalberto (2002) *Gestión del Talento Humano*. Editorial McGraw-Hill
Interamericana S.A Colombia.
- Chiavenato Idalberto (2007). *Administración de Recursos Humanos*. El Capital Humano
de las Organizaciones, Editorial McGraw-Hill.
- Chíavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia. Edit. Mc Graw
Hill.
- Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México.
Mc. Graw - Hill Interamericana de México S.A.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá. Mac Graw - Hill.
Interamericana, S.A.
- Chura R. (2012). Tesis *Incidencia de los estímulos Organizacionales para el
mejoramiento del clima organizacional en la Universidad Nacional del Altiplano
- Puno*. Repositorio UNAP.
- Cossio de Vivanco, José Luis (1988); *La Cultura Organizacional*. Edic. SISFISA, Lima,
- Davis, K. Newstrom D. (1991). *Comportamiento humano en el Trabajo*. México. Ed. Mc
Graw Hill.
- Dessler G (1979). *Organización y Administración: enfoque situacional*. México. Prentice
Hall.
- Dessler, Gary. (1991). *Administración de Personal*. México: Edit. Prentice Hall



- Escuela de Administración de Negocios para Graduados (ESAN). (1999). *IX Programa Avanzado de Recursos Humanos - curso: Comportamiento Organizacional*. Oct.
- Evangelista, Jaime. (1996). *La comunicación en salud en ciencia y tecnología*. Vol. 5 N° 1. Abril. Lima, Perú.
- Fernández Collado; C. Arrieta L y Otros. (1991). *Hacia una comunicación en las organizaciones*. Editorial Trillas. Madrid- España.
- Flores H. (2009). *El Clima Laboral como Impulso en la gestión eficaz de los centros de investigación y servicio de la Universidad Nacional de Altiplano*. Puno. Repositorio UNAP.
- George H. Litwin, (1995). *Clima y motivación: Un estudio experimental, en David A. Kolb, Inwin M. Rubin, James M. McIntyre, psicología organizacional*. México. Editorial Pretince Hall.
- Gibson James L., Ivancevich John M., Donnelly James H.(1987). *Organizaciones: conducta, estructura, proceso*. México. Editorial Interamericana.
- Gonzáles, Concepción; Parédez, Mildred. (1999). *Cultural y Percepción de la Realidad*. En revista de psicología UNMSM, Año III, N° 4.
- Gordon, Judith. (1997). *Comportamiento Organizacional*, 5° Edición. México. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Granell H. (1997). *Éxito Gerencial y Cultura*. Caracas: Ediciones IESA
- Herzberg, F., Masusner, B. y Snyderman, B. (1959). *La motivación organizacional*. Nueva Yord, EE.UU. Wiley.
- Ivancevich John M., Konopaske Robert y Matteson Michael T. (2006) *Comportamiento Organizacional*. Editorial McGraw-Hil.



- Justo, C. (2017). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción de los usuarios en el 4to Juzgado de familia de la Corte Superior de Justicia de Puno, 2015*. Puno. Repositorio UNAP.
- Maslov, A. (2017). *La teoría de las necesidades*. Barcelona, España. Salvat.
- Molleapaza J. (2017). Tesis *Influencia del clima Organizacional y cultura organizacional en la gestión empresarial del Hotel Sillustani de la ciudad de Puno en los periodos 2014-2015*. Repositorio UNAP.
- Nash, M. (1988). *Como Incrementar la Productividad de los Recursos Humanos*. Colombia. Edit. Norma.
- Pinilla, Antonio, (1982). *Dinámica de la gestión empresarial*. Lima. Iberoamericana de Editores S.A.
- Robbins, Stephen y De Cenzo, D. (1996). *Fundamentos de Administración*. México. Edit. Prentice Hall.
- Robbins, Stephen. (1994). *Comportamiento Organizacional*. México. Edit. Prentice Hall.
- Robbins, Stephen. (1998). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. México. Edit. Prentice Hall.
- Rodríguez, Darío. (2001). *Gestión Organizacional*. Chile. Unv. Católica.
- Rodríguez, Darío. (2002). *Diagnóstico Organizacional*. Chile. Unv. Católica.
- Stanford, N. (2010). *Diseño de organización*. Lima, Perú. EL Comercio.
- Taylor, Frederick. (1980). *Principios de la administración científica*. Perú. Universitas.
- Valle, R. (1995). *Gestión Estratégica de Recursos Humanos*. Estados Unidos. Addison Wesley Iberoamericana.
- Van Riel, Cees B. M. (1997) *Comunicación Corporativa. Esperanza Cerda, Tr*. Madrid España. Editorial Pretice Hall.



Weber, M. (2001). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Madrid España.

Alianza.

Wexley K. y Yuki, G.A. (1990). *Conducta Organizacional y Psicología del Personal*. Ed.

CECSA.

PÁGINA WED

es.wikipedia.org/wiki/Clima_Laboral [http:// rjconsultores.com](http://rjconsultores.com) [<http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/421/1/CD-0403.pdf>](http://</p></div><div data-bbox=)

http://evirtual.lasalle.edu.co/info_basica/nuevos/guia/fuentesDeInformacion.pdf

<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/628379/Que-es-la-Cultura-Organizacional->

[Una-introduccion.html](http://manuelgross.bligoo.com/content/view/628379/Que-es-la-Cultura-Organizacional-Una-introduccion.html)

<http://pdf.rincondelvago.com/industria-textil.html>

<http://web.usal.es/~ggdocal/Estructuras.pdf>

http://www.geocities.com/amirhali/_fpclass/cultura_organizacional.htm

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguch.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos-pdf/estructura-organizacional/estructura->

[organizacional.pdf](http://www.monografias.com/trabajos-pdf/estructura-organizacional/estructura-organizacional.pdf)

<http://www.revistavirtualpro.com/revista/index.php?ed=2007-04-01&pag=25>

<http://www.tizimin.uady.mx/biblioteca/recursosinfo/fuentesdeinformacion.html>

www.bumeran.com.ar/articulos_empresas/28/articulos_zonas_compensacion_1.html

www.competiendo-conocimiento.com (José Sande) <http://>

www.fquijano.com

www.gestiopolis.com/canales/.../comunicaherr.htm <http://>

www.losrecursoshumanos.com/compensacionesybeneficios-def.htm

www.milagro.gov.ec/ubicacion_geo.html <http://> www.monografias.com

www.monografia.com/Clima_laboral/A7_1.htm



ANEXOS



Anexos 1. Encuestas aplicados sobre el clima organizacional

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE SOCIOLOGÍA

Buenos días estimado servidor (a) tenga amabilidad de apoyarme llenar la siguiente encuesta que tiene como objetivo, CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL GOBIERNO REGIONAL DE PUNO, 2016, por lo cual le pedimos su colaboración para responder con mayor veracidad las siguientes preguntas.

Sírvase marcar con una X su respuesta.

ASPECTO DEMOGRÁFICO:

- a) Grupo de edad que pertenece: 1.- 20 a 35 () 2.- 36 a 50 () 3.- 51 a más ()
 b) Sexo: Femenino () Masculino ()
 c) nivel ocupacional: Funcionario () Profesional () Técnico ()

ENCUESTAS APLICADOS SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

DIMENSIONES	ITEMS	1	2	3	4	5
		Siempre	Casi siempre	De vez en cuando	Casi nunca	Nunca
NIVEL DE AUTORREALIZACION	EL NIVEL DE AUTORREALIZACIÓN DE LOS TRABAJADORES DEL GOBIERNO REGIONAL PUNO					
INVOLUCRAMIENTO LABORAL	RESULTADO SOBRE EL NIVEL DE INVOLUCRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES DEL GOBIERNO REGIONAL PUNO					
SUPERVISIÓN	RESULTADO SOBRE EL NIVEL DE SUPERVISIÓN DE LOS TRABAJADORES DEL GOBIERNO REGIONAL PUNO					
COMUNICACIÓN	RESULTADO SOBRE EL NIVEL DE COMUNICACIÓN DE LOS TRABAJADORES DEL GOBIERNO REGIONAL PUNO					
CONDICIONES LABORALES	RESULTADO SOBRE EL NIVEL DE ACONDICIONES LABORALES DE LOS TRABAJADORES DEL GOBIERNO REGIONAL PUNO					



ENCUESTAS APLICADOS SOBRE DESEMPEÑO LABORAL

DIMENSIONES	ITEMS	1	2	3	4	5
		Siempre	Casi siempre	De vez en cuando	Casi nunca	Nunca
RECONOCIMIENTO DE LOGROS	¿CUÁLES SON LOS OBJETIVOS QUE PERSIGUE USTED DENTRO DE LA INSTITUCIÓN DEL GOBIERNO REGIONAL PUNO?					
	¿EXISTE INCENTIVO ECONÓMICO CUANDO UNO REALIZA UN TRABAJO EXCEPCIONAL EN EL GOBIERNO REGIONAL PUNO?					
	¿LA ÚNICA VEZ QUE SE HABA DE MI ES CUANDO HE COMETIDO UN ERROR?					
AMBIENTE FÍSICO	¿EL AMBIENTE FÍSICO EN EL QUE LABORO SIEMPRE ESTÁ LIMPIO?					
	¿LOS EQUIPOS Y MATERIALES PARA HACER MI TRABAJO ESTÁN EN MAL ESTADO?					
RESPONSABILIDAD	¿ORGANIZO MI TRABAJO COMO MEJOR ME PARECE?					
	¿CONSIDERA USTED QUE ESTÁ EN LA CAPACIDAD DE TOMAR DECISIONES EN SU PUESTO DE TRABAJO?					
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	¿OBSERVA USTED QUE LOS TRABAJADORES TIENEN UN FUERTE COMPROMISO ORGANIZACIONAL?					
	¿EN ESTA INSTITUCIÓN TODOS HACEMOS NUESTRO MEJOR ESFUERZO PARA QUE EL TRABAJO SALGA BIEN?					
PARTICIPACIÓN	¿CUÁNTO HAY UN RETO PARA LA INSTITUCIÓN TODOS LOS TRABAJADORES PARTICIPAMOS ACTIVAMENTE PARA SU CUMPLIMIENTO?					
	¿COMUNICA USTED SU INGENIO Y CREATIVIDAD A SUS SUPERIORES?					
TRABAJO EN EQUIPO	¿USTED TIENE CONFIANZA CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO?					
	¿CUÁNDO HAY ERRORES EN LA INSTITUCIÓN RECONOCEN QUE SE EQUIVOCARON?					
DESEMPEÑO LABORAL	¿CON RELACIÓN A LAS PREGUNTAS ANTERIORES Y RESPUESTAS ANTERIORES COMO CALIFICA USTED EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES?					
CUMPLIMIENTO DE METAS	¿EN LA INSTITUCIÓN LOS TRABAJADORES CUMPLEN CON LAS METAS EN LOS PLAZOS ESTABLECIDOS?					

Gracias por su atención
Responsable:.....

Firma:.....

Anexos 2. Evidencias fotográficas empleados del gobierno regional Puno

