

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA DE POST GRADO
MAESTRÍA EN CIENCIAS SOCIALES
MENCIÓN : EVALUACIÓN DE PROGRAMAS SOCIALES



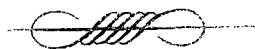
**“CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS EMPLEADOS
PÚBLICOS DEL GOBIERNO REGIONAL - PUNO”**

TESIS

PRESENTADA POR:

SONIA MIRTHA OBANDO CHAVEZ

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAGÍSTER SCIENTIAE EN CIENCIAS SOCIALES
MENCIÓN EVALUACIÓN DE PROGRAMAS SOCIALES



PUNO - PERÚ

2010

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO - PUNO
BIBLIOTECA CENTRAL
Fecha Ingresada 24 SET. 2012
N° 00107

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA DE POST GRADO
MAESTRIA EN CIENCIAS SOCIALES

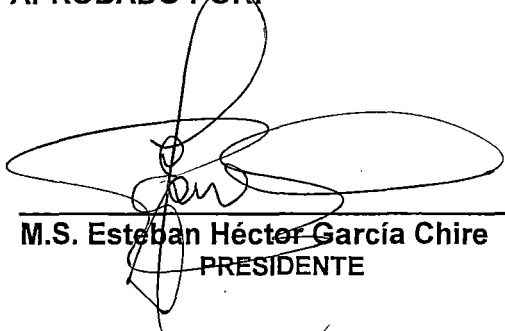
**"CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS EMPLEADOS
PÚBLICOS DEL GOBIERNO REGIONAL – PUNO”**

TESIS

Presentada por Sonia Mirtha Obando Chávez, a la Escuela de Post Grado,
Dirección de Maestría en Ciencias Sociales de la UNA – Puno, para optar
el grado de:

MAGISTER SCIENTIAE EN
Ciencias Sociales

APROBADO POR:



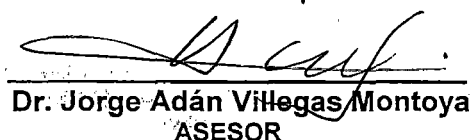
M.S. Esteban Héctor García Chire
PRESIDENTE



Dr. Peregrino Melitón López Paz
PRIMER MIEMBRO



M.Sc. Héctor Luciano Velásquez Sagua
SEGUNDO MIEMBRO



Dr. Jorge Adán Villegas Montoya
ASESOR

AGRADECIMIENTO

En esta oportunidad expreso mi agradecimiento a la Escuela de Post Grado, de la Universidad Nacional del Altiplano, casa mater donde realicé mis estudios de Post Grado en Ciencias Sociales con mención en Evaluación de Programas Sociales, ratificando en mí el espíritu del estudio, la investigación y la vida académica, con el afán de renovar mis conocimientos profesionales para fortalecer y optimizar mi desempeño profesional en mi centro laboral y en bien de la población usuaria de la Región Puno y de otras latitudes.

A la Maestría en Ciencias Sociales de manera muy especial al Maestro Docente Dr. Jorge Adán Villegas Montoya, quien desinteresadamente aceptó asesorar esta investigación, considerando que la cultura organizacional y del trabajo es muy importante en toda organización, asimismo contribuir con elementos de reflexión sobre la importancia del Recurso Humano.

A los señores jurados por sus aportes que han enriquecido esta investigación y han permitido mejorar su desarrollo y presentación.

A mis compañeros de la segunda promoción de la mención de Evaluación de Programas Sociales de la Maestría en Ciencias Sociales, por compartir las aulas llenas de conversaciones, preocupaciones, trabajos en grupos y debates que siempre enriquecieron mis conocimientos.

LA AUTORA

INDICE

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCION

TESIS

“CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS EMPLEADOS PUBLICOS DEL GOBIERNO REGIONAL PUNO”

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1. El Problema.....	01
1.2. Objetivos de investigación.....	03
1.2.1. Objetivo General.....	03
1.2.2. Objetivos Específicos.....	03
1.3. Hipótesis de Investigación.....	03
1.3.1. Hipótesis General.....	03
1.3.2. Hipótesis Específicas.....	04
1.4. Justificación.....	04

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Marco teórico referencial.....	06
2.2. Marco teórico conceptual.....	19
2.3. Antecedentes.....	27

CAPITULO III

METODOLOGIA

3.1. Diseño Metodológico.....	30
3.1.1. Etapas del estudio.....	30
3.1.2. Población de estudio.....	31
3.1.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	31
3.1.4. Técnicas de análisis de la información.....	32
3.2. Operacionalización de conceptos.....	32

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Caracterización del perfil del servidor público del Gobierno Regional	34
4.2. Cultura del trabajo	38
4.2.1. Valoración del trabajo	38
a. La laboriosidad en el trabajo	38
b. Voluntad para realizar acciones en el trabajo	40
c. Nivel de valoración del trabajo	41
d. Asociación entre valoración del trabajo y las variables socio laborales	43
4.2.2. La motivación en el trabajo	51
a. Interés del trabajador en su centro laboral	51
b. Valoración de las condiciones de trabajo	53
c. Realización personal en su centro de trabajo	54
d. Nivel de motivación en el trabajo	56
e. Asociación entre la motivación en el trabajo y las variables sociolaborales	58
4.2.3. Nivel de cultura del trabajo	66
4.2.4. Asociación entre cultura del trabajo y las variables socio Laborales	69
4.3. Identificación institucional	77
4.3.1. Identificación con la institución	77
a. Sentido de pertenencia	77
b. Conocimiento de principios institucionales	79
c. Identificación con principios institucionales	80
d. Participación en el centro laboral	82
4.3.2. Nivel de identificación institucional	83
4.3.3. Asociación entre nivel de identificación institucional y las variables socio laborales	84
4.4. Clima organizacional	93
4.4.1. Las relaciones sociales e institucionales y clima organizacional	93
a. Clima organizacional en las relaciones entre los servidores	93
b. Clima organizacional en relación a las instancias de dirección	95
4.4.2. Nivel de clima organizacional	97
4.4.3. Asociación entre nivel de clima organizacional y variables Socio laborales	100

4.5. Comportamiento organizacional	108
4.5.1. Comportamiento organizacional predominante.....	108
4.5.2. Asociación entre comportamiento organizacional predominante y las variables socio laborales	112
CONCLUSIONES	120
RECOMENDACIONES	123
BIBLIOGRAFÍA	124
ANEXOS	

INTRODUCCION

Actualmente en el Perú, hablar de la Administración Pública provoca mucha polémica negativa, en el entorno social del País, asimismo causa malestar a los trabajadores del sector público observar y conocer de cerca las limitaciones que se tiene para el mejor desempeño de sus funciones, ya que el Estado deja de cumplir con lo determinado en las normas legales sobre aspectos de descentralización presupuestal, política y social; En este entender podemos afirmar que la Administración Pública se encuentra en un proceso de cambio, siendo muy importante sus actores y/o trabajadores al servicio del Estado, es por esta razón que se contribuye con el siguiente trabajo de investigación titulado” **Cultura Organizacional de los empleados públicos del Gobierno Regional Puno**”, con el objetivo de identificar los valores, motivaciones, la identificación, asimismo determinar el tipo de cultura organizacional predominante de los trabajadores y de la organización, por lo que se ha considerado en un primer capítulo el problema de investigación, en un segundo capítulo se considera el Marco Teórico, en el tercer capítulo se da a conocer la Metodología y en el cuarto capítulo se expresan los resultados y discusión del trabajo de investigación, resaltando aspectos muy importantes, como la cultura del trabajo, la identificación institucional, el clima organizacional y la cultura organizacional de los empleados del Gobierno Regional Puno.

A continuación se presentan las conclusiones y recomendaciones que pueden ser tomadas en cuenta por la institución para tener talleres de reflexión de la alta gerencia de la organización sobre la gran importancia del recurso humano, como factor determinante para el trabajo con eficacia, eficiencia y oportunidad, coadyuvando a optimizar la mejora de los servicios en el sector público.

Posteriormente se presenta la bibliografía consultada a través de la cual se puede sustentar el presente estudio. Además, al final, se incluyen los anexos que ayudarán a comprender el contenido de los diferentes capítulos.

Por otra parte, estudios sobre la cultura organizacional de los empleados del sector público en la Región Puno no existen, se conoce la tesis sobre cultura laboral en la Administración Pública presentada por Orlando Quispe Cayo en el año 2003, la misma que no trata el problema de los valores, las motivaciones y los rasgos predominantes de una cultura organizacional.

Cuando se trata el tema de cultura del trabajo, cultura organizacional, clima organizacional y la identificación institucional, para determinarlos, se ha investigado no solamente aspectos internos de la institución sin mencionar como estos procesos repercuten e influyen en los beneficiarios directos del servicio que se brinda; también se ha considerado el estudio de aspectos externo de la organización procurando dar el verdadero valor del estudio de la cultura del trabajo y cultura organizacional.

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la institución ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite.

RESUMEN

Las opiniones negativas sobre el sector público, problemas vinculados a pautas, actitudes y comportamientos hacia el trabajo y la institución, despreocupaciones por superar estos conflictos indujo a realizar el presente trabajo de investigación sobre las motivaciones, valores, identidades y actitudes que orientan la racionalidad del trabajador en sus actividades laborales, ¿Cómo es la cultura organizacional de los empleados del Gobierno Regional Puno? ¿Qué valores organizacionales practican? ¿Cuáles son sus motivaciones laborales? ¿Cual es el grado de identificación, ¿Cuál es el tipo de cultura organizacional predominante de los empleados del Gobierno Regional Puno?

El trabajo de investigación "Cultura organizacional de los empleados públicos del Gobierno Regional Sede Puno", tiene carácter descriptivo y relacional, asociativo no causal, y abarca las dimensiones: social, cultural y laboral. Las unidades de observación son 158 servidores públicos presentes al momento de aplicación de instrumentos. Estos fueron la revisión documental, ficha de encuesta y un test sobre comportamiento organizacional; se utilizó el paquete estadístico SPSS. Construyendo una base de datos, que permitió el análisis estadístico descriptivo y la prueba de hipótesis.

En relación a la valoración del trabajo la mayoría muestran una predisposición moderada. El nivel de motivación es intermedio, la identificación y el clima organizacional muestran niveles intermedios; el comportamiento organizacional predominante es la de Función seguida de Desempeño.

La finalidad de la investigación es que la institución implemente un programa de mejora de la cultural organizacional de los servidores públicos.

ABSTRACT

Negative views on the public sector, patterns, attitudes and behaviour towards work-related problems and the institution, despreocupaciones overcome these conflicts led to perform this work of research into the motivations, values, identity and attitudes that orient the rationality of the worker in his work, what is the organizational culture of the Puno Regional government employees? What organizational values do they practice? What are their labor motivation? What is the degree of identification, which is the type of dominant organizational culture of the Puno Regional government employees?

The research work "organizational culture of public employees of the regional government headquarters Puno", has no causal descriptive and relational, associative character, and encompasses the dimensions: social, cultural and labour. Observation units are 158 public servers present at the time of implementing instruments. These were the document review, survey tab and a test on organizational behavior; used SPSS statistical package. Building a database, which allowed the descriptive statistical analysis and hypothesis testing.

In relation to the assessment of the work most show a moderate predisposition. Motivation level is intermediate, identification and organizational climate show intermediate levels; the predominant organizational behavior is the function followed by performance.

The research aims at the institution to implement a program of improvement of the organizational culture of public servants.

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1. EL PROBLEMA

En el ámbito internacional, la globalización de los mercados, están provocando cambios fundamentales en las regiones más remotas del planeta.

El mercado capitalista con su modo de producción industrial ha traído consigo fenómenos migratorios que han transformado el proceso histórico de nuestro país. “una de las principales características del acelerado proceso de cambios que vive el país en las últimas tres décadas es la creciente presencia de los actores populares en las diferentes esferas de la vida nacional y en particular en el sector público.

En este contexto el factor cultural en el trabajo es uno de los dinamismos más profundos del progreso social, de cualquier país, la concepción de que el desarrollo es sólo un proceso económico o técnico, excluyendo los valores morales y espirituales, es una concepción plenamente superada y esto obliga a aceptar que el factor cultural es un agente de primer orden y en ocasiones históricas determinadas, el factor que más obstaculiza o que mas acelera los cambios sociales y políticos y el desarrollo integral de una sociedad concreta.

En un país como el nuestro, la cultura del trabajo, es un valor fundamental y que sin ello, como dice Malthus (1870), que la indolencia y malos hábitos de los habitantes de un determinado país pueden mandar al traste el trabajo. De esta forma, la riqueza o pobreza (económicas) de un país dependerían no solo de la riqueza o pobreza de sus recursos naturales, sino del grado de laboriosidad de sus habitantes.

En el caso del Gobierno Regional de Puno, la cultura organizacional, de los empleados en el sector público muestra una preocupación central debido a que su desempeño se caracteriza por su bajo rendimiento y desde la perspectiva de la vida cotidiana de la población por la provisión de servicios de mala calidad, donde la población no percibe un sentido de eficacia ya que el retraso en el tiempo que se produce entre la necesidad pública y el resultado público es muy evidente, notorio y de considerable realidad que genera una frustración comunitaria.

Problema vinculado con las pautas, actitudes y comportamientos hacia el trabajo y la institución influyen en su desempeño y muestran una despreocupación de la administración del sector público por superar estos problemas.

Esta problemática nos lleva a dar cuenta acerca de las motivaciones, valores, identidades y actitudes que orientan las prácticas sociales y económicas del trabajador en sus actividades laborales.

- ¿Cómo es la cultura organizacional de los empleados del Gobierno Regional - Puno según su condición socio laboral?
- ¿Qué valores organizacionales practican los empleados del Gobierno Regional - Puno según su condición socio laboral?
- ¿Cuáles son las motivaciones laborales de los empleados del Gobierno Regional - Puno según su condición socio laboral?

- ¿Cuál es el grado de identificación de los empleados del Gobierno Regional - Puno con su institución según su condición socio laboral?
- ¿Cuál es el tipo de clima organizacional predominante en los empleados del Gobierno Regional Puno?

1.2. OBJETIVOS DE INVESTIGACION

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la cultura organizacional de los empleados del Gobierno Regional - Puno según su condición socio laboral.

1.2.2. Objetivo Específico

- a. Caracterizar la valoración otorgada al trabajo y las motivaciones laborales por los empleados del Gobierno Regional Puno según su condición socio laboral.
- b. Determinar el grado de identificación de los empleados del Gobierno Regional Puno con su institución según su condición socio laboral.
- c. Determinar el tipo de cultura organizacional predominante en los empleados del Gobierno Regional Puno.
- e. Determinar el tipo de clima organizacional predominantes en el Gobierno Regional Puno.

1.3. HIPOTESIS DE INVESTIGACIÓN

1.3.1. HIPOTESIS GENERAL

La cultura organizacional de los empleados del Gobierno Regional Puno se manifiesta de manera variada y heterogenia, a través de la práctica de valores en el trabajo, motivaciones laborales, identificación de los miembros con su institución y satisfacción laboral según su condición sociolaboral.

1.3.2. Hipótesis Específicas

- a. La valoración otorgada al trabajo está asociada a las características socio laborales de los servidores del Gobierno Regional Puno.
- b. Existen variadas y heterogéneas motivaciones laborales de los empleados del Gobierno Regional Puno, según sus condiciones socio laborales y clima organizacional.
- c. Existe un nivel relativamente moderado de identificación de los empleados del Gobierno Regional Puno con su institución según su condición socio laboral.
- e. En la cultura laboral en los empleados del Gobierno Regional Puno predominan las sub culturas de función y desempeño.

1.4. JUSTIFICACION

El presente trabajo de investigación nos permitirá conocer la cultura organizacional de los empleados del Gobierno Regional Puno como factor relevante en el desarrollo de una organización, ella potencia aspectos como el de la eficacia, eficiencia, diferenciación, innovación y adaptación en el sector público.

Por cuanto el presente estudio pretende despertar la reflexión de la alta gerencia de la organización, sobre la importancia del recurso humano, considerando que la cultura del trabajo es un factor determinante en los principios de eficacia y eficiencia administrativa, por lo que la cultura organizacional y del trabajo debe ser estudiada para lograr la mejora de los servicios en el sector publico.

Los resultados del presente trabajo de investigación contribuirán al conocimiento y diagnóstico acerca de las prácticas y tendencias organizacionales predominantes en los empleados del Gobierno Regional Puno. Documento que servirá como referencia para plantear y corregir políticas de recursos humanos a nivel del Gobierno Regional Puno, como sector público.

Así como también sensibilizar al ejecutivo y legislativo del Gobierno Regional Puno, sobre la importancia de la cultura organizacional como un elemento que contribuya con la eficiencia de la misma.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. MARCO TEORICO REFERENCIAL

En este punto, se presentan los principales enfoques sobre comportamiento organizacional.

a. El enfoque clásico del comportamiento organizacional

En el contexto de la revolución industrial se produjo una gran diversificación y multiplicación de organizaciones, sobre todo hacia fines del siglo XIX y comienzo del XX, lo que motivo un creciente interés por parte de los investigadores preocupados por estudio de la evolución de la sociedad, quienes por primera vez realizaron investigaciones sistemáticas para delimitar las características principales de las organizaciones con la finalidad de proponer mejores formas de operación en su interior.

Los autores de la corriente clásica son Max Weber, Frederick W. Taylor y Henri Fayol.

Weber (1992), trato de determinar una forma de organización que sirviera mejor a las crecientes y cada vez más complejas necesidades de la sociedad industrial. Los estudios y análisis que realizó con este objetivo lo llevaron a

plantear su teoría de la burocracia, donde propone elementos básicos distintivos de esta forma "ideal" de organización, como la necesidad de la división precisa del trabajo y la especialización de funciones. Propone que las organizaciones deben de contar con una jerarquía de autoridad bien definida; desarrollar normas, reglas y estándares de operación que sean precisas; especificar los deberes y derechos de cada empleado; delimitar la injerencia del personal en la propiedad de la organización; llevar un informe administrativo y por escrito de los actos, decisiones y reglamentos más importantes y; que los funcionarios mantengan una distancia social con sus empleados en la forma de un trato impersonal y formal.

El énfasis en la precisión y especificación del trabajo fue una consecuencia lógica de la necesidad de ordenar las organizaciones. Se trataba de asegurar que las metas no se logaran por azar, sino con base en planes, programas y tareas bien establecidos, sobre todo en agencias, departamentos e instituciones públicas.

En la actualidad, se considera que este planteamiento ha llevado al excesivo formalismo y rigidez sobre todo en las organizaciones que siguen en forma ortodoxa estos lineamientos; tal es así que la palabra "burocracia", se asocia con organizaciones –sobre todo públicas- que se distinguen por su ineficiencia.

Esta forma de organización, para esta época, puede ser muy irracional, disfuncional, demasiado coercitiva, pero es necesario considerar el contexto en que se produjo. Pero, si bien es cierto que este enfoque llevado al extremo, puede causar conflictos, es necesario tomarlo en cuenta como base de la comprensión de la organización del capitalismo al interior de las empresas o de las instancias del Estado.

De manera similar a Weber, Taylor, quería establecer una serie de principios básicos para un desempeño eficaz y "científico" del trabajo. Su obra más importante, "Los principios de la administración científica", trata de establecer estos fundamentos entre los que se incluye la optimización de la producción, con base en los "tiempos y movimientos". El método de Taylor estudia cada una de las operaciones necesarias para realizar una tarea y, con base en observaciones y experimentos, para determinar los principios que optimicen su desempeño.

Los principios más importantes de Taylor son (Citado por CHIAVENATO, 1983): El personal deberá ser seleccionado "científicamente", capacitado y ubicado en el puesto que más concuerde con sus características tanto físicas como intelectuales; El trabajo deberá ser analizado científicamente y no intuitivamente, o sobre bases de poder o influencias; debe haber una cooperación muy cercana entre los que planean (trabajos mentales) y los que ejecutan (tareas manuales) para lograr una adecuada integración de funciones, y; administradores y trabajadores deben de compartir responsabilidades por igual, aunque cada grupo en la tarea más adecuada a sus características.. Además, se debe de considerar a la investigación como actividad constante y como la única forma segura de lograr una mayor productividad y un control más eficaz.

La crítica fundamental a Taylor consiste en que su propuesta deja de lado al hombre como sujeto pensante, sus principios están por encima de los individuos o sujetos sociales, aunque con base en la cooperación entre niveles.

Por su parte Henri Fayol, (citado por CHIAVENATO 1983), propone principios de administración con la pretensión de que sean considerados como universales. Sus principios todavía tienen aplicación en la empresa moderna. Estos son: división del trabajo (especialización); y responsabilidad y autoridad (poder); disciplina (obediencia); Unidad de mando y cadena escalar ((un jefe y jerarquización); unidad de dirección (un plan); remuneración adecuada (salarios justos); centralización (unión); orden (posición única de cada persona); equidad (justicia); estabilidad en el personal (bajo índice de cambios); iniciativa (ideas fuera del plan previsto) y; compañerismo (moral elevada).

La teoría clásica del comportamiento organización considera de manera general que las organizaciones deben de estudiarse de manera sistemática, con tendencia a establecer principios universales. Además, ponen énfasis en los aspectos estructurales de la organización, como jerarquía y autoridad, reglas y procedimientos, relaciones formales, etc. Por el contrario, se da relativa (poca) importancia a los procesos, la forma en que se toman las decisiones, el conflicto, la forma en que se establecen los objetivos organizacionales y, en general al elemento humano.

b. El enfoque humanista del comportamiento organizacional

Este enfoque se desarrolla hacia fines de los años veinte y principios de los treinta del siglo pasado, como una respuesta a la deficiente consideración del factor humano en las organizaciones. Este enfoque, parte de una visión más completa de la naturaleza humana y de su impacto en el desempeño y los logros de la empresa. Por ello, se enuncian y consolidan aspectos importantes, puestos en boga nuevamente en esta época de globalización, como el

liderazgo, la motivación, las relaciones y la comunicación formal e informal, el cambio y el desarrollo de los llamados "recursos humanos". Los estudios de Elton Mayo (citado por CHIAVENATO, 1983), en "Los problemas de la civilización occidental", proporcionaron elementos para comprender a las organizaciones como entes sociales, sus relaciones grupales importantes, tanto formales como informales, y el impacto de elementos no solo estructurales o económicos, sino psicológicos.

Por su parte, el psicólogo K. Lewin, en "La teoría de campo en las ciencias sociales", se dedicó a comprender el comportamiento grupal, provocó un interés generalizado acerca del impacto del liderazgo, la comunicación interna, las relaciones entre grupos, la moral, la productividad y la solución de problemas, entre otros temas. Basado en los estudios de Mayo y de Lewin, K. R. Likert desarrolló cuatro modelos de diseños de organización que incluyen variables como liderazgo, motivación, comunicación, interacción e influencia, toma de decisiones y control. Estos cuatro modelos son: el autoritario, el benevolente autoritario, el consultivo y el participativo, que forman una especie de continuo. Desde luego, Likert apoya el modelo participativo.

A diferencia de Likert y Mayo que se orientan más hacia las prácticas grupales y la satisfacción de necesidades personales como fuente inagotable de motivación, D. McGREGOR (1997), se inclina más hacia la necesidad de autodesarrollo y sus implicancias organizacionales. Según este autor, las ideas más cercanas al enfoque clásico que consideran al empleado como una persona sin ambiciones y a quien le disgusta trabajar, por lo que necesita una supervisión y un control estrechos que lo obliguen a actuar y responsabilizarse,

son inconsistentes. Su enfoque, por el contrario, propone que todo ser humano tiene el potencial de querer y aceptar responsabilidades para autodirigirse, autocontrolarse y ser creativo en su trabajo. Sobre esta base, propone la "administración por objetivos" en la que el empleado es responsable y determina sus objetivos con la ayuda y colaboración de un superior, no con su supervisión. La función de supervisión no se elimina, pero sí se limita a casos en que la comunicación y la discusión abiertas no lleven a una conclusión satisfactoria.

De igual manera que McGregor, Ch. ARGYRIS (2002), sostiene que las organizaciones, con sus definiciones, estructuras y formalismos, son una limitante para el ser humano, ya que se contraponen a su madurez, autonomía, responsabilidad y desarrollo. Argyris, propone la "administración participativa" como la más adecuada para aprovechar el potencial real de los individuos. Identificó las propiedades organizacionales que determinan la salud o la enfermedad de los miembros de una organización. Estas propiedades son: interrelación entre las partes de una organización más que control de una sobre las demás; conciencia sobre los patrones o redes de relación con las partes; logro de objetivos en los que intervenga toda la organización y no sólo las partes; habilidad de accionar actividades dirigidas hacia adentro; habilidad de accionar actividades dirigidas hacia afuera; e, influencia del pasado, presente y futuro de una organización sobre sus actividades centrales.

NADLER y LAWLER (1977), dieron cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones, en las cuales se basa el enfoque de las expectativas:

- a. La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente.
- b. Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización.
- c. Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas.
- d. Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas que dicha conducta conducirá a un resultado deseado.

Estos son base del modelo de las perspectivas, el cual consta de tres componentes:

Las expectativas del desempeño-resultado: Las personas esperan ciertas consecuencias de su conducta.

Valencia: El resultado de una conducta tiene una valencia o poder para motivar, concreta, que varía de una persona a otra.

Las expectativas del esfuerzo-desempeño: Las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño afectará las decisiones sobre su conducta. Éstas eligen el grado de desempeño que les darán más posibilidades de obtener un resultado que sea valorado.

El psicólogo B. F. SKINNER (1986), explica que "los actos pasados de un individuo producen variaciones en los actos futuros mediante un proceso cíclico. Es decir la motivación que se basa en la ley del efecto, es decir, la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida, establece que las personas se imponen metas con el fin de lograrlas. Para lograr la motivación de los trabajadores, éstos, deben poseer las habilidades necesarias para llegar a alcanzar sus metas".

El componente común y determinante de este enfoque es la valoración adecuada del elemento humano en las organizaciones mediante una mayor participación y comunicación, estructuras más flexibles e integradas, la conjunción de necesidades organizacionales e individuales, la preocupación por el desarrollo personal y la motivación. La crítica más importante que se le hace a este enfoque es que exagera la importancia del elemento humano por encima de los costos, generaliza sus supuestos sin analizar diferencias tecnológicas, económicas o culturales, simplifica los requisitos de una buena administración integral y las necesidades de logro y poder.

c. El enfoque de sistemas

Los enfoques, clásico y humanista, tienen una orientación básicamente interna, no considerando los elementos del entorno que pueden afectar el desempeño y los resultados de cualquier organización. Es notorio que en épocas de relativa estabilidad, estos factores no sean tan determinantes o su condicionamiento sea menor, en cambio, en períodos cambiantes y dinámicos como en actual su impacto sea mayor.

Este enfoque considera muy relevante para la comprensión del comportamiento organizacional aspectos como la apertura al medio y por lo tanto la apertura al contexto. En términos generales, un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un "todo organizado", donde el resultado es mayor que la suma de las partes. Esta definición, obliga a observar más de cerca los atributos de la organización como un sistema abierto y viviente, identificar a partir de ello, los elementos más importantes, las fuerzas que le dan forma, la interacción entre sub sistemas, etc. Todo sistema y

cada uno de los subsistemas que forman el todo es identificado como una unidad económica, social y técnica. Económica, en cuanto que tienen que utilizar recursos limitados. Social, en cuanto a que todas consisten en seres humanos que trabajan para un fin común, y técnica porque utilizan técnicas y tecnologías para llegar a ese fin.

Lo fundamental es que esta corriente amplia la comprensión de las organizaciones más allá de las condiciones internas y presenta una visión más realista de las organizaciones con toda su complejidad.: identificación de las partes o subsistemas de la organización y énfasis en la necesidad de identificar la interrelación de éstas entre sí, con el todo, y con los elementos externos más importantes. De esta manera complementa a las dos anteriores, en la medida en que le da importancia a los factores estructurales, sociales y psicológicos dentro de las empresas, y considera las interrelaciones con diversos aspectos del entorno. Los representantes más importantes de esta corriente son D.KATZ y R. KHAN (1977), a partir de la publicación de su libro "Psicología social de las organizaciones".

d. El enfoque cultural

Sobre la base de las peculiaridades presentadas por la empresa japonesa, que se trató de emular en todo el mundo, se generó un gran interés por las "culturas organizacionales", que enfatizan la calidad, el trabajo en equipo, la flexibilidad y la rápida respuesta al cambio. Lo que esta teoría considera es que cada organización tiene su propia personalidad y que por lo mismo, hará esfuerzos para promover a gente que acepte, se identifique y apoye lo que esta organización valora.

"El concepto de cultura del trabajo comprende los conocimientos, comportamientos, percepciones, actitudes y valores que los productores adquieren y construyen en el despliegue de sus prácticas productivas, y la ideología sobre el trabajo que interiorizan y resignifican en los diferentes ámbitos de interacción cotidiana, donde se manifiesta un entramado de relaciones de poder, de rivalidad y de cooperación. Es en este sentido que la cultura del trabajo trasciende el campo laboral modulando el comportamiento y la cosmovisión de los productores y su familia. Las culturas del trabajo son realidades dinámicas que se construyen, cristalizan y modifican a través de un proceso histórico, condicionado por un tiempo y espacio particular" (SERVETTO, L., et al., 2001).

Por otro lado "La cultura es un repertorio de conocimiento y prácticas sedimentadas que se va conformando. Así, los significados de la cultura del trabajo se va a constituir en un nuevo eje que atraviesa el campo social redefiniendo antiguas tradiciones en la búsqueda de competitividad industrial para un nuevo empresariado de frontera" (PORTOCARRERO, G., 1992).

Por otro lado DIAZ ALBERTINI (2000), menciona que el trabajo en si se convierte en un valor altamente estimado y en un medio indispensable para alcanzar las metas trazadas en sus vidas. El esfuerzo personal y la valoración del trabajo son rasgos culturales que alimentan la competencia en lo económico y cierta democratización en lo político social. En el ámbito económico representa la continua búsqueda de la productividad al incidir en el trabajo como medio básico para la movilidad social y la participación plena en el mundo del consumo.

Para Peralta, la cultura laboral es definida como el "Nivel de desarrollo alcanzado por la sociedad en el desempeño efectivo de sus *recursos* laborales humanos; expresado en su capacidad real para enfrentarse a una situación concreta de trabajo" (GRAVE de PERALTA, Á., 2003).

Finalmente la cultura laboral, es importante porque es la medula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. A tal efecto MONSALVE (1989), considera que "la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad".

"La Cultura Organizacional condiciona el *comportamiento* de las personas dentro de las organizaciones, es ella quien determina el recurso "enraizamiento, arraigo y permanencia " del Humano, generando en él " eficacia, diferenciación, *innovación* y adaptación" (GUEDEZ, 1998,)

GRANELL (1997), define el término como "aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social" esa interacción compleja de los *grupos sociales* de una *empresa* está determinado por los "valores, creencia, actitudes y conductas".

CHIAVENATO (1989) presenta la cultura organizacional como "un modo de vida, un *sistema* de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."

GARCÍA Y DOLAN (1997), definen la cultura como "la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual".

Para SERNA (1997), "La cultura es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la *toma de decisiones* para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa".

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

La cultura laboral, según la literatura sobre el tema, se caracteriza por:

La atención está enfocada a las personas, porque son ellas en última instancia las que las estrategias de la empresa, y del sistema en general se llevan a cabo. Sabemos que la firma, posee un código genético, que vienen a ser configurado entre otras cosas, por la eficiencia de los recursos humanos con los que cuenta.

Para que una empresa sea competitiva, debe haber una cultura corporativa inherente a una nueva estrategia, así como espíritu y prácticas

emprendedoras, en este escenario, la disposición al cambio y adaptación, son imprescindibles. Al interior de las organizaciones, encontramos una cultura propia de los directivos y trabajadores, establecida sobre una base de objetivos propios a la empresa, y fortalecida por el intercambio de los actores en el lugar de trabajo. No obstante, la cultura laboral está influenciada por el contexto externo, por lo que para identificar los recursos humanos competitivos en la era de la globalización, es imprescindible recurrir al análisis de la cultura social en el lugar que nos interesa.

En el análisis de HOFSTEDE (1999), la socialización del individuo desde sus primeras etapas de formación, afecta su comportamiento en todos los ámbitos, incluidas las relaciones de trabajo. Si reconocemos al individuo como un actor esencial en el establecimiento de una determinada cultura al interior de la organización, en las prácticas rituales y valores que van a distinguir a una empresa de otra, y que en buena medida son fuente de potencial competitivo, entonces resulta lógico señalar que la formación externa impacta en alguna medida el contexto interno del lugar de trabajo. De lo anterior, se desprende que se deberán descubrir los aspectos culturales al interior y exterior del centro de trabajo, que configuran un sistema de actuación, motivaciones y percepciones.

Toma en cuenta los intereses del trabajador, y en qué medida estos lo llevan a actuar a favor de la competitividad de la empresa y por ende, de la comunidad”

2.2. MARCO CONCEPTUAL

Valores

Un valor es una concepción, explícita o implícita, propia de un individuo o característica de un grupo, acerca de lo deseable, lo que influye sobre la selección de los modos, medios y fines de acción accesible. Los valores se expresan en ideas de la comunidad, en sus símbolos expresivos, en sus normas morales; en suma en sus acciones. Los valores determinan que formas de conducta o que metas son aprobadas o desaprobadas, por lo que suponen un conjunto de normas que se mantienen a lo largo del tiempo, en tal sentido, se organiza a un sistema de acciones en el que lo deseable, se debe contrastar con lo deseado (PARSONS, 1990).

Empleado del sector público

El sector público, sin duda, es uno de los principales ejes de los diversos procesos de modernización del Estado que se han producido en el mundo. Este cambio implica transformaciones en diferentes órdenes de la actividad pública, así como, los procesos de trabajo y las prácticas mismas de los empleados públicos.

En el caso del Perú, la década de los 90 se presenta - luego de un período marcado fuertemente por el desorden, la hiperinflación y la violencia - como un momento especialmente importante en cuanto a la reorientación del rol del Estado y la transformación del aparato público.

Como resultado de la reorientación de la economía peruana hacia un modelo neoliberal, con apertura hacia los mercados internacionales y promoción de la inversión privada, el aparato público ha adquirido gran importancia. Es así que estimamos oportuno dar inicio a la comprensión teórica de lo que es el empleado del sector público.

En la primera mitad del presente siglo, ser empleado público era señal de cierto status y poder (CORTAZAR, J. C., 1997), en la actualidad es aún sinónimo de ineficiencia, corrupción, irresponsabilidad y lentitud. El mismo autor señala que la resignación que puede percibirse por parte del grueso de empleados públicos a desempeñar una función poco valorada, se refleja en una cultura de trabajo en la que tienen poca importancia valores como la eficiencia, la honestidad, el servicio o el cumplimiento. Asimismo, resulta sensato pensar que un profesional "atado" a su puesto por razones salariales pero que tiene expectativas y motivaciones que lo hacen sentir insatisfecho con el mismo, no es un profesional orientado a elevar la calidad y productividad de su trabajo. Dado que desde el punto de vista de mejorar la calidad de la administración pública no interesa la simple permanencia temporal de los funcionarios en sus puestos, sino la continuidad de un aporte técnico de calidad, el tema de las motivaciones y representaciones que orientan la carrera de los profesionales resulta de importancia.

Motivación

Las experiencias provocan alteraciones en la motivación y en la conducta laboral. "La motivación al actuar como fuerza impulsora de la conducta humana, es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la vida, pero cobra un especial valor en el trabajo ya que es en esta actividad que ocupamos gran parte de nuestra existencia" (García, C. s/f).

Finalmente "La motivación es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía. Los factores que

ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido" (STONER, J. et. al., 1996). MASLOW (1943), citado por Stoner, "expuso como escalas o jerarquías las necesidades del ser humano y su teoría se fundamenta en que conforme se satisfagan las necesidades básicas del hombre, los seres humanos desarrollamos necesidades y deseos cada vez más elevados".

Puede decirse que la motivación es la causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes.

Identidad

El término identidad tiene por lo menos tres acepciones de uso particular (FUKOMOTO, 1986), estas son:

- a. Quién o qué se es. Está relacionada con la identidad del individuo en función a su sexo, su nombre y su edad, a que se dedica, etc.
- b. Aceptación psicológica. Se refiere al reconocimiento y aceptación psicosocial del individuo de su propio yo, de lo que realmente siente que es, a sentirse a gusto consigo mismo.
- c. Identidad cultural. Se refiere a la manera efectiva de considerar a otros individuos como semejantes a uno mismo y a un nosotros, y tiene que ver con quien y con que uno se identifica, se solidariza, se considera que forma parte constituyente (por los elementos culturales que son comunes a ambos). Es decir, un sentimiento de identificar a los que son como nosotros, de nuestro grupo, de los nuestros".

Hall (1992), distingue que el sujeto sociológico, donde se ve el sujeto como parte del mundo, con una identidad estable que le permite interconectar su mundo interior con el mundo cultural y social creado por él:

...la identidad está formada de la interacción entre uno mismo y la sociedad. El sujeto aun tiene un núcleo interior o esencial ese es el yo real, pero este está formado y modificado en un dialogo continuo con los mundos culturales externos y las identidades que ellos ofrecen”

Por otro lado...la identidad se vuelve algo movible, formada y transformada continuamente en relación a las maneras cómo somos representados o dirigidos en los sistemas culturales que nos rodean. Está se define histórica y no biológicamente. El sujeto asume identidades diferentes, en tiempos diferentes, las identidades que no están unificadas alrededor de un coherente “si mismo”. (Rivera, E. 2004.)

Por otro lado Claude Dubar, da una definición primaria dual se la identidad como “definición de sí –de lo que somos o queremos ser- hecha por nosotros mismos (identidad con frecuencia llamada individual) y definición de nosotros hecha por los otros (...) en función de la pertenencia a una categoría principal (identidad a menudo llamada “colectiva” (DUBAR, 2001), pero, iría más allá al señalar que “la identidad no es otra que el resultado a la vez estable y provisorio, individual y colectivo, subjetivo y objetivo, biográfico y estructural, de los diversos procesos de socialización que, conjuntamente, construyen los individuos y definen las instituciones” (DUBAR, 2001). Estas definiciones ponen de manifiesto la identidad no como un atributo o característica sino más bien como una construcción que implica una interacción dinámica entre los elementos subjetivos del individuo y la realidad concreta.

Así mismo, Dubar nos habla de cuatro figuras de identidad en función de la división del trabajo:

- a. Cultural, en tanto que la identidad no puede reducirse al ámbito laboral sino al amplio espectro de la cultura;
- b. De categoría, es decir, cuando se es identificado en un grupo (profesional o de oficio);
- c. instrumental en función de una relación precisamente instrumental con el trabajo y d. De status en tanto una identificación con la empresa.

“Desde el punto de vista de la problemática de la construcción identitaria, cobra importancia de la elaboración simbólica de cada sujeto para unificar las diversas dimensiones de su experiencia social y sus identificaciones” (MARGEL, 2000).

Esta perspectiva coloca su mirada en los intercambios como lugar de creación, reformulación y transformación de significaciones e identificaciones. Estos elementos conceptuales y perspectivas permiten enriquecer la comprensión a la hora de pensar al sujeto trabajador como participe activo de su propia trayectoria. El espacio de trabajo así se llena de contenidos en sus diversas esferas como la institución pública no constituye sólo un entorno subjetivo sino un atravesamiento, otorga históricamente una expulsión o una pertenencia como clase trabajadora.

Finalmente el grupo o la institución es un lugar privilegiado en el proceso que, por vía de las identificaciones, otorga y sostiene la identidad personal. Entendiendo por “identificación, como una modalidad del funcionamiento psíquico que interviene en los más variados procesos y manifestaciones,

constituyendo a su vez, un mecanismo tributador de estructuras. Las identificaciones, entendidas como proceso psicosocial, permiten por una parte, asimilar algún rasgo o propiedad de otros sujetos; y por otra, interiorizar la experiencia de una relación interpersonal. Así puede pensarse que la identificación en esta circunstancia, cobra nuevos atributos, y el espacio de trabajo aparece como lugar resignificado de construcción de una identidad singular pero esencialmente colectiva” (BIALAKOWSKY, A., 2005).

Administración Pública

La administración pública es el aparato que dirige y ejecuta la política cotidiana dentro del Estado. Resuelve problemas y asuntos que cae dentro de su potestad ejecutiva, en los que actúan con competencia de acción y resolución. Estas actuaciones lo han llevado a crear el procedimiento administrativo para que le permita resolverlos en la vía administrativa a través de una serie de actos formales que contiene actos administrativos, particulares a los que se les conceptúa como decisiones que adopta la administración en referencia a los derechos de las personas sobre los que dicha administración tiene competencia ejecuta capacidad de ejecutar, dirigir, supervisar, evaluar o sancionar. (QUISPE, O, 2003).

Funcionario Público

Es el ciudadano elegido o designado por una autoridad competente conforme al ordenamiento legal, para desempeñar cargos de más alto nivel en los poderes públicos de los organismos con autonomía. Ejerce representación de la voluntad del Estado en virtud de una especial delegación transmitida en principio por la ley y posteriormente por decisión administrativa objetivado en

una resolución. Adopta decisiones y puede en ciertos casos estar facultado para resolver. Proyecta su actividad al exterior del esquema organizacional en virtud de la representación. En líneas generales funcionario es aquel que ejerce autoridad sobre un determinado número de servidores públicos, siendo responsables de este grupo humano y del cumplimiento de las metas establecidas en el programa anual institucional (QUISPE, O., 2003).

Servidor Público

Es el ciudadano en ejercicio que presta servicio en entidades de la administración pública, con nombramiento o contrato autorizado por autoridad competente, con las formalidades de ley en jornada legal sujeto a retribución remunerativa permanente en periodos regulares. No ejerce representación del estado, es un trabajador de base, en muchos casos es sujeto pasivo del poder del funcionario, su actividad concurre a la satisfacción de necesidades de la ciudad. Es mero ejecutor o subalterno.

Actúa por vinculación interna sin trascender los límites de la entidad en la cual labora, pero ello no impide el aporte de ideas para solucionar los problemas, por estar más en contacto con ella que pudieran presentarse durante el desarrollo de las funciones adscritas al cargo que ejerce o desarrolla (Decreto Legislativo 276).

Servicio Público

Es la acción permanente y eficaz dirigida a atender las necesidades de la población, referida a las entidades que se crean y funcionan para encarar y resolver amplia y satisfactoriamente los problemas que en su mas amplio aspecto afectan y se relacionan con las instituciones sociales o grupos humanos integrantes de la nación servicios básicos a la colectividad (QUISPE, O., 2003).

Organización(es)

Es/son formaciones sociales, totalidades articuladas con un número precisable de miembros y diferenciación de funciones, orientadas de modo consciente hacia fines y objetivos específicos, configuradas racionalmente en función de esos fines y objetivos. Por lo tanto las organizaciones son sistemas sociales "formaciones sociales", producto de la acción del hombre y por ello relativamente artificiales, en tanto que es la racionalidad del hombre la que ordena los elementos en función de fines y objetivos (MAYNTZ, R. 1994).

Cultura organizacional

Es "un patrón de creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que modelan poderosamente la conducta de los individuos y grupos". Cuando V. Sathe (1983) se refiere a las organizaciones señala que su cultura es el patrón general de comportamiento, las creencias compartidas y los valores que sus miembros tienen en común. Para este autor, la cultura organizacional puede deducirse de lo que los empleados dicen, hacen o piensan.

Clima organizacional

Debido a la multidimensionalidad del concepto, se ha llegado a sostener que el clima de una organización constituye la "personalidad" de esta, debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad el clima de una organización se conforma a partir de una configuración característica de esta.

A pesar de esta globalidad del concepto de clima, y a pesar de haber surgido a partir de una comprensión de la organización como sistema abierto, el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, vale decir, en él se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a factores del entorno en que la organización se encuentre inmersa (Rodríguez, D. 2004).

“El clima organizacional se define según la medida perceptiva de los atributos organizacionales. Así la percepción del medio de trabajo sirve de marco de referencia mediante el cual el empleado interpreta las demandas de su medio y escoge los comportamientos que debe adoptar. Así, también, la estructura y los procesos organizacionales son las dos grandes variables que componen el clima y que definen todas y cada una de sus dimensiones. El clima constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta a sus empleados e incluso al exterior.”

Aunque es importante considerar las variables del entorno, sólo como factores que impactan en los componentes internos del clima organizacional.

2.3. ANTECEDENTES

A nivel internacional, Geert Hofstede realizó un estudio sobre cómo la cultura de diversos países afectan los valores en el lugar de trabajo, como parte integrante del trabajo que él realizaba para IBM. Entre 1967 y 1973 recolectó información de los valores y actitudes de más de cien mil personas en cuarenta países alrededor del mundo. Toda esta información le permitió clasificar la cultura de diversos países a través de cuatro dimensiones: la distancia del poder, la aversión a la incertidumbre, el individualismo versus el colectivismo y lo masculino versus lo femenino.

El trabajo de cultura de Hofstede "es utilizado para la gestión internacional, pues las cuatro dimensiones cuantificadas para cada uno de los países estudiados permiten conocer que tan cerca o tan lejos están dos países determinados. En cada una de las dimensiones de cultura mencionadas, constituyendo una valiosa información para empresas o instituciones públicas que plantean trabajar en otro país, pero sobre todo para trabajar con individuos de otro país.

El modelo de Hofstede, tiene serias críticas y limitaciones. El modelo será útil en lo que respecta a identificar aspectos de diversidad o de convergencia cultural. Este modelo de culturas nacionales no es el más apropiado para determinar líneas de base para estudiar la evolución de la cultura organizacional en situaciones específicas.

J.M. Hartasánchez, (2002), realizó un estudio sobre el "Perfil dinámico de la cultura organizacional de los directivos públicos en México", que muestra los resultados de un auto diagnóstico realizado en el Instituto Tecnológico Autónomo de México y determina la cultura organizacional actual dominante y la cultura organizativa preferida de las instituciones donde laboran. El autor, utiliza un cuestionario que le permite realizar el auto diagnóstico de la cultura organizativa determinando los tipos de cultura existente utilizando las categorías de: 1. cultura de poder; 2. Cultura de función; 3. Cultura de desempeño y, 4. Cultura de apoyo.

Este modelo, aplicado por Hartasánchez, es el que utilizamos para parte de la presente investigación habiendo realizado la validación correspondiente.

Por otra parte, estudios sobre la cultura organizacional de empleados del sector público en la Región Puno no existen. La tesis "Cultura Laboral en la administración pública", presentada por Orlando Quispe Cayo en el año 2003, constituye una excepción. Sin embargo, el autor a tratado de establecer el nivel de la cultura laboral en la administración pública que tienen los trabajadores del sector público en la ciudad de Puno, tomando como caso la Dirección Regional De Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción de Puno, estudio que nos señala que la cultura de trabajo dentro de la administración pública está caracterizada por ineficiente producción y limitada productividad laboral, arraigo de las relaciones paternalistas, resistencia a los cambios actuales. Así como también la opinión que poseen los servidores de la administración pública sobre su institución laboral es negativa, pesimista y refleja un proceso sistemático de pérdida de valores expresados en conductas anti-éticas y falta de identificación institucional. La tesis mencionada no incursiona realmente en el campo de la cultura dentro de la institución pública, de tal manera que no trata el problema de los valores, las motivaciones y los rasgos predominantes de una cultura organizacional.

También Javier Díaz Albertini Figueroa en su obra "Nueva cultura de trabajo en jóvenes de clase media limeña", hace investigación sobre la cultura del trabajo en los jóvenes. Estudio que señala que el esfuerzo personal y la valoración del trabajo son rasgos que alimentan la competencia en lo económico y cierta democratización en lo político social. El estudio de Díaz Albertini, aparentemente aborda un sector social amorfo al cual no le proporciona un perfil definido, en cuanto a caracterizar de manera puntual la cultura del trabajo en los jóvenes.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1. DISEÑO METODOLÓGICO

El estudio tiene carácter descriptivo y relacional es decir, asociativo no causal y por otro lado el estudio abarca las dimensiones: social, cultural y laboral.

3.1.1. Etapas del estudio

El estudio se realizó en cuatro etapas desarrolladas durante los años 2009 y 2010.

- a. La etapa de definición del problema y elaboración de la propuesta de investigación, hasta el momento de su aprobación.
- b. La etapa de trabajo de campo consistente en la aplicación de técnicas e instrumentos de investigación.
- c. El momento del procesamiento y análisis de información. Aunque se inicia en la etapa anterior se prolonga hasta el momento de redacción del informe final.
- d. La etapa final comprende la elaboración y presentación de los resultados de investigación.

3.1.2. Población de estudio

Las unidades de observación son los servidores públicos que prestan servicio al Estado en el Gobierno Regional Puno.

El ámbito es la sede del Gobierno Regional de Puno como institución pública del Estado. El universo está constituido por los 174 trabajadores nombrados del Gobierno Regional Sede Puno. El criterio de consideración, es que los servidores públicos se encuentren habilitados en el momento de realizar el trabajo de campo. Con este criterio, se han considerado a 158 servidores. No se han considerado a quienes estaban fuera de servicio por razones de salud o motivos personales.

3.1.3. Técnicas e instrumentos de recolección de información

Como técnicas de recolección de obtención de información se utilizaron:

- La encuesta, con la finalidad de obtener información cuantitativa, para poder obtener la información necesaria para nuestra investigación.

Se utilizaron dos formatos de encuesta: el primero dirigido a obtener información sobre valores, motivaciones e identificación con la institución; el segundo con la modalidad de un test para obtener información que permita determinar el tipo de sub cultura expresada como comportamiento organizacional predominante.

- Revisión documental, para obtener datos exactos sobre los servidores del G.R.-Puno.

Los instrumentos que se emplearon son:

Ficha de encuesta para recoger los datos de tipo cuantitativo de los empleados de la institución.

Ficha documental para registrar los datos de los archivos de la institución.

3.1.4. Técnicas de análisis de la información

En base a las encuestas aplicadas y a la información obtenida se elaboró una base de datos que permitió el análisis en base a estadística descriptiva y el cruce de variables para la prueba de hipótesis. Se utilizó el paquete estadístico SPSS.

Para la prueba de hipótesis se elaboraron índices de las variables componentes del objeto de estudio. Estos índices permitieron igualar los valores de las variables a la unidad. Una vez elaborado el índice de las variables, se estructuraron los niveles en base a escalas de bajo, intermedio y alto, para observar la intensidad de comportamiento de la variable.

3.2. OPERACIONALIZACIÓN DE CONCEPTOS

A continuación se presenta los componentes de investigación operario-nalizados, en base a lo cual se elaboraron los instrumentos de investigación.

CONCEPTO	VARIABLE	INDICADORES
CONDICIÓN SOCIOLABORAL	- Área de trabajo	- Dependencia de trabajo
	- Edad	- Cantidad de años
	- Nivel de instrucción	- Primaria
		- Secundaria
		- Superior
	- Tiempo de servicios	- Años
	- Condición laboral	- Nombrado
	- Contratado	
	- Directivo	
	- Profesional	
	- Técnico	
	- Remuneración	- Soles/mes
VALORES	- Laboriosidad	- Plan de Trabajo
		- Horas trabajadas por día
		- Ausencia del trabajo
		- Interrupción del trabajo
	- Voluntad	- Esfuerzo en el trabajo
		- Velocidad del tiempo en el trabajo
		- Distracciones en el trabajo
	- Criterio de eficiencia	

MOTIVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Intereses - Condiciones de trabajo - Realización personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Prestigio personal - Remuneración estable - Incentivos - Crecimiento- capacitación - Prestigio del centro de trabajo - Relaciones sociales en el trabajo - Consideración personal - Valoración de Opiniones - Ambiente físico - Clima de trabajo - Condiciones de seguridad - Conformidad con trabajo - Realización profesional - Libertad en decisiones - Metas alcanzadas - Remuneración según trabajo - Trabajando logre progresar
IDENTIFICACIÓN ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Sentido de pertenencia - Participación - Cultura del poder - Cultura de la función - Cultura del desempeño - Cultura de apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> - Orgullo de pertenencia - Preoc. por des. institucional - Simpatía con principios de la institución - Criticas hacia la institución. - Interés en mejores resultados. - Participación en actos sociales - Participación en capacitación. - Participación en el sindicato. - Dependencia de la dirección - Cumplimiento de normas - Definiciones de cargos - División de responsabilidades - Criterio de la eficiencia - Ideología de logro de resultados - Priorización del corto plazo - Predominio de individualismo - Valoración del trab. en equipo - Valoración de visión, objetivos - Convergencia hacia altruismo
CLIMA ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Condiciones laborales - Dirección institucional - Actitudes laborales - Tipo de entorno 	<ul style="list-style-type: none"> - Adecuación de infraestructura - Permanencia de políticas de trabajo - Condiciones de seguridad - Estilos de dirección - Unidad en la jerarquía - Permanencia de proyectos - Tipo de relaciones interpersonales - Disposición a la participación - Actitud del gobierno central - Actitudes de instituc. o clientes

CAPITULO IV

RESULTADO Y DISCUSIÓN

4.1. CARACTERIZACIÓN DEL PERFIL DEL SERVIDOR PÚBLICO DEL GOBIERNO REGIONAL

Los servidores del Gobierno Regional Puno ascienden a la cantidad de 174 nombrados, de los cuales se ha considerado a 158 al momento de la aplicación de nuestros instrumentos de investigación. Observamos que del total de nuestros entrevistados el 61,4% son varones y 38,6% son mujeres, como se muestra en cuadro 1; el porcentaje de trabajadores del sexo femenino todavía es bajo, pero ya muestra la tendencia de la incorporación de la mujer al mundo laboral o a la esfera de las instituciones públicas, fuera de las labores privadas del hogar.

CUADRO 1
SERVIDORES DEL GOBIERNO REGIONAL
SEGÚN SEXO- PUNO 2010 (abs y %)

SEXO	Nº	%
Masculino	97	61,4
Femenino	61	38,6
Total	158	100,0

Fuente: Cuadro de Asignación de Personal 2004. Vigente a la fecha.

Con relación a la edad de los servidores, observamos que la mayor cantidad de trabajadores del Gobierno Regional se agrupa en el rango comprendido entre los 45 y 54 años con el 59,5% del total. Los trabajadores que se encuentran entre 55 y 64 alcanzan el 14,6%. En conjunto los servidores que se encuentran entre 45 y 64 años alcanzan el 74.1%, y los que se encuentran entre los 24 y los 44 años llegan sólo al 26,0%, lo que indica que los servidores públicos se encuentran en el intervalo de población adulta.

CUADRO 2
SERVIDORES DEL GOBIERNO REGIONAL
SEGÚN EDAD, PUNO 2010 (abs. y %)

EDAD	Nº	%
24 - 34	14	8,9
35 - 44	27	17,1
45 - 54	94	59,4
55 - 64	23	14,6
Total	158	100,0

Fuente: Elaboración propia en base a información de la Unidad de Escalafón del GRP.

En paralelo a la edad, se observa que el tiempo de servicios de los servidores del Gobierno Regional que están entre 20 y 29 años alcanza el 65,8% y los que están por encima de los 30 años llega al 9,5%. En conjunto, el porcentaje de servidores que tienen más de 20 años de servicio llega al 75,3%. El rango de servidores de 1 a 9 años alcanza sólo el 8,9%. Esta información, nos indica que esta burocracia estatal viene prestando servicios al Estado en diversos regímenes políticos y en diversas formas de organización del estado en el espacio regional, debiendo de adecuarse a cada nueva situación o reproduciendo los mismos problemas de los servidores pertenecientes a una tecnocracia empeñada en cumplir su función como antes o tratando de mejorar

su desempeño en cada régimen de gobierno regional en virtud de haber alcanzado estabilidad laboral, pero sometiéndose a las prácticas establecidas por el personal de confianza de cada Presidencia Regional, impuesta desde el ejecutivo del gobierno nacional (caso de los Gobiernos Transitorios de Administración Regional del periodo de Fujimori) o de los gobiernos Regionales elegidos (como el Gobierno de la Región Mariátegui, o de la Región Puno).

CUADRO 3
SERVIDORES DEL GOBIERNO REGIONAL SEGÚN
TIEMPO DE SERVICIOS, PUNO 2010 (abs. y %)

AÑOS	Nº	%
01 - 09	14	8,9
10 - 19	25	15,8
20 - 29	104	65,8
30 - 35	15	9,5
Total	158	100,0

Fuente: Elaboración propia en base a información de la Unidad de Escalafón del GRP.

En el cuadro 4 observamos que el 96,2% de servidores tienen el grado de instrucción correspondiente a superior, en su mayoría correspondiendo a superior universitaria. Los servidores que tienen grado de educación secundaria son muy pocos alcanzando el 1,9% y prestan servicios como personal de apoyo. Los servidores que han alcanzado alguna especialización, también son muy pocos y sólo llegan al 1,9%. Se supone que por la naturaleza del Gobierno Regional como instancia del Estado, ha conducido a requerir profesionales para desarrollar con mayor pertinencia el servicio administrativo. Es de esperar que a medida que aumenta el número de servidores en la institución, el

requerimiento de profesionales es mayor y por efecto de las evaluaciones que se realizan a los trabajadores del sector público, en el futuro va a aumentar el requerimiento de profesionales con alguna especialización expresada en grados académicos de maestría o doctorado.

CUADRO 4
SERVIDORES DEL GOBIERNO REGIONAL SEGÚN
GRADO DE INSTRUCCIÓN, PUNO 2010 (abs. y %)

GRADO DE INSTRUCCIÓN	Nº	%
Secundaria	3	1,9
Superior	152	96,2
Especialización	3	1,9
Total	158	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Se puede diferenciar a los servidores del Gobierno Regional sede Puno, según la función desempeñada en relación a la plaza ocupada. Podemos diferenciar a los servidores que desempeñan cargos correspondientes a funciones directivas, en virtud a que tienen a su cargo un conjunto de personas, y tienen la función de jefes de servicio, cumpliendo las funciones de jefes de oficinas o de unidades. En este caso, los directivos alcanzan el 18,4% del personal en servicio del Gobierno Regional sede Puno. El 43,0% ocupan plazas de profesionales; finalmente, están los técnicos que con 38,6%. Hay un número mayor de profesionales, seguido de los técnicos, pero como hemos visto, en realidad son profesionales que ocupan plazas de técnicos. Esto se explica por qué el Gobierno Regional Puno, durante varios años no modifica el cuadro de asignación de personal y no incrementa las plazas de profesionales para posibilitar el ascenso de los técnicos. Además que hay una cantidad de profesionales contratados en plazas orgánicas o como CAS, en este último caso como personal de apoyo.

CUADRO 5
SERVIDORES DEL GOBIERNO REGIONAL SEGÚN
GRUPO OCUPACIONAL, PUNO 2010 (abs.y %)

GRUPO	Nº	%
OCUPACIONAL		
Directivo	29	18,4
Profesional	68	43,0
Tecnico	61	38,6
Total	158	100,0

Fuente: Elaboración propia.

4.2. CULTURA DEL TRABAJO

En el concepto de cultura del trabajo, se incorporan los componentes referidos a las razones por las cuales el servidor público tiene “apego” al trabajo. Distinguimos el aprecio o valoración de la institución de los aspectos vinculados a la valoración del trabajo, la laboriosidad en el trabajo, la voluntad para realizar su trabajo, el interés para cumplir su trabajo, la valoración de las condiciones de trabajo, la realización personal y la motivación en el trabajo.

4.2.1. Valoración del trabajo

a.- La laboriosidad en el trabajo

Observamos que el 78,5% de servidores se ubica en el nivel intermedio de laboriosidad en el trabajo, el 18,4% se ubica en el nivel bajo y sólo el 3,2% de servidores alcanzan el nivel alto. El índice de laboriosidad es de 0,31 que está muy por debajo del promedio en la escala de 0,00 a 1,00; lo que indica que la laboriosidad tiene tendencia que va del nivel intermedio al nivel bajo. Podemos afirmar, que los servidores de este sector del Estado tienen poca propensión a mantener una regularidad en la realización de sus acciones de trabajo. Mayor laboriosidad se muestra en momentos de exigencia o de

cumplimiento de plazos para entregar un determinado trabajo de acuerdo a las normas establecidas. Un servidor de la oficina de planificación ante la pregunta **¿Cómo consideras tu rapidez para realizar tu trabajo? ¿Crees que los compañeros de trabajo son laboriosos en el centro de trabajo?**, manifiesta lo siguiente:

“Tengo mucho tiempo de servicios, entonces las acciones que realizo no me exige mucha laboriosidad, sin embargo todas las acciones administrativas y técnicas propias de mi cargo y formación profesional, las realizo con mucho esmero, cuidado y responsabilidad, algunas acciones nuevas demandan mucha laboriosidad y esfuerzo, especialmente el trabajo de comisiones en equipos, es importante cumplir con las tareas encomendadas, en forma oportuna, eficiente. Hay muchas actividades que no son difíciles, pero demandan bastante dedicación hay que hacerlas con esmero. Considero que en el equipo de trabajadores del Gobierno Regional, la mayoría son laboriosos, ponen esfuerzo de su parte, pero por períodos, cuando la exigencia de elaborar proyectos, de ejecutar presupuesto, de rendir informes, etc. pero no existen incentivos para esmerarse en el trabajo. Uno tiene muchas ganas, pero los directivos a veces van en sentido contrario, creo que el asunto es cumplir su función y mostrar su propia utilidad personal a través de su desempeño; pero hasta ahí nomás”.

**CUADRO 6
NIVEL DE LABORIOSIDAD EN EL TRABAJO
EN EL GOBIERNO REGIONAL, PUNO 2010**

Nivel	Nº	%
Bajo	29	18,4
Intermedio	124	78,5
Alto	5	3,2
Total	158	100,0

Fuente: Elaboración propia.

b.- Voluntad para realizar acciones en el trabajo

En relación a la voluntad en el trabajo, observamos que del total de servidores el 70,9% se ubican en el nivel intermedio, el 24,7% en el nivel alto y sólo el 4,4% en el nivel bajo. El índice de voluntad en el trabajo es de 0,49 que no llega al promedio en la escala de 0,00 a 1,00; lo que indica que la voluntad tendría tendencia a mantenerse en el nivel intermedio. Sin embargo, por la observación realizada en cuadro 7, se puede afirmar que hay un sector de servidores que muestran tendencia hacia el nivel alto de voluntad, vinculando el cumplimiento de la función con el apoyo a la gestión coyuntural de la orientación política del gobierno regional actual.

Frente a la pregunta: **¿crees que existe voluntad, iniciativa en el trabajo?** Un servidor del grupo ocupacional profesional con cargo en una Gerencia Regional, señala lo siguiente:

“Siempre tengo voluntad para trabajar, a pesar de las dificultades, y limitadas condiciones de trabajo, mi capacidad y voluntad me mueve a hacer cosas y desempeñar mis funciones por encima de los contratiempos y el estado de ánimo, que no siempre es el mejor, sin embargo valoro mi trabajo porque de él depende mi situación económica, social y familiar, asimismo es mi responsabilidad el cumplir mi trabajo, y evitarme posteriores problemas de irresponsabilidad”.

Como se observa, lo que existe, es la rutina del cumplimiento de la función y el buen desempeño, para evitar problemas de carácter normativo y porque el realizar el trabajo le asegura la continuidad en el trabajo.

CUADRO 7
NIVEL DE VOLUNTAD EN EL TRABAJO
EN EL GOBIERNO REGIONAL, PUNO 2010

Nivel	Nº	%
Bajo	7	4,4
intermedio	112	70,9
Alto	39	24,7
Total	158	100,0

Fuente: Elaboración propia.

c.- Nivel de valoración del trabajo

En relación a la valoración en el trabajo, observamos que del total de servidores el 86,1% se ubican en el nivel intermedio, el 8,9% en el nivel alto y sólo el 5,1% en el nivel bajo. El índice de valoración del trabajo es de 0,40 que no llega al promedio en la escala de 0,00 a 1,00; lo que indica que la valoración del trabajo tendría tendencia a mantenerse en el nivel intermedio, con tendencia hacia el nivel bajo. Esta situación puede relacionarse con una rutinización de las actividades, con la realización de actividades económicas personales o familiares no relacionadas al trabajo de la institución pero sí vinculadas al futuro familiar en la medida que el Estado no ofrece condiciones favorables de sistemas pensionarios. Asimismo, los servidores no estarían realizando actividades vinculadas a la formación profesional actual, a su experiencia y a su especialización. Por otra parte, en el sector público, no existen incentivos remunerativos ni reconocimientos a la labor realizada, ni por los directivos de la institución ni por la sociedad. No se ha desarrollado una cultura de valoración del trabajo, en la medida en que la laboriosidad y la voluntad en el trabajo no forman parte de un espíritu del servicio cívico, en el sentido Weberiano, que no corresponde con el de su propiedad privada. Frente a la pregunta sobre valoración del trabajo:

¿Por qué crees que hay que valorar el trabajo que realizamos en el Gobierno Regional?, un servidor del área de Administración señala lo siguiente:

“Casi siempre ha sido y es muy difícil conseguir un trabajo permanente, y hacer una carrera administrativa, pensando en el futuro, y lograr una pensión que nos permita tener una situación económica asegurada, aunque muy precaria pero que nos permita en la vejez recibir una pensión para nuestro sustento, hoy en día para conseguir un trabajo es difícil y/o se condiciona a las personas para apoyar a los grupos políticos y/o se involucran en aspectos negativos. Mi trabajo me permite recibir una remuneración aunque muy limitada, pero muy necesaria para asumir las responsabilidades de mi hogar y familia, asimismo me permite realizarme como profesional según mi formación académica y como un ciudadano al servicio de mi País”.

En esta declaración existen ideas fuerza que guían el comportamiento frente a la valoración del trabajo:

- a). Tener una remuneración para sostener a la familia;
- b). Tener estabilidad laboral;
- c). Ascender en el escalafón administrativo, es decir “hacer carrera” y,
- d). tener una jubilación o un retiro con una pensión adecuada. No se valora el trabajo por el servicio a la sociedad, sólo se asume una postura completamente individualista.

**CUADRO 8
NIVEL DE VALORACIÓN DEL TRABAJO
GOBIERNO REGIONAL, PUNO 2010**

Nivel	Nº	%
Bajo	8	5,1
Intermedio	136	86,1
Alto	14	8,9
Total	158	100,0

Fuente: Elaboración propia.

d. Asociación entre valoración del trabajo y las variables sociales

- Asociación entre nivel de valoración del trabajo y sexo

El cuadro 9, de asociación entre valoración del trabajo y la variable sexo de los servidores del Gobierno Regional muestra que, del total de profesionales el 79,4% tiene nivel intermedio, el 11,8% se ubican en el nivel bajo y el 8,8% en el nivel alto de cultura del trabajo. Del total de técnicos, el 70,5% se ubica en el nivel intermedio, El 21,3% en el nivel alto y sólo el 8,2% en el nivel bajo de cultura del trabajo. En el caso de los directivos, el 55,2% se ubica en el nivel intermedio, el 37,9% en el nivel alto y sólo el 6,9% en el nivel bajo de cultura del trabajo. Asimismo, del total de servidores que se ubican en el nivel alto el 43,3% son técnicos el 36,7% son directivos y el 20,0% son profesionales. Del total de servidores que se ubican en el nivel bajo de cultura del trabajo el 53,3% son profesionales, el 33,3% son técnicos y el 13,3% son directivos.

En la asociación entre ambas variables, encontramos que $X^2C= 11,723$ y grado de libertad G.L.= 4, asimismo, en las tablas estadísticas de Chi cuadrado (Ji cuadrado) se muestra que $X^2T= 9,49$ y se ha usado un nivel de significancia de $\alpha = 5\% = 0,05$.

Planteamos la hipótesis nula $H_0 : X^2C= 9,756 < X^2T= 3,84$: no existe relación entre la variable X y la variable Y (no están asociadas). *Hipótesis alterna* $H_1: X^2C= 9,756 > X^2T= 3,84$: Existe asociación entre las variables X e Y . Como se muestra en los resultados, existe asociación entre la cultura del trabajo y la variable grupo ocupacional, ya que $X^2C > X^2T$; es decir, que X^2C (9,756) es $>$ a la X^2T (3,84), entonces se acepta la hipótesis alterna. En otras palabras, existe base estadística suficiente como para poder afirmar que hay

mayor probabilidad de que el grupo ocupacional tiene incidencia en la cultura del trabajo; es decir, se encuentra mayor propensión a prácticas altas de cultura del trabajo a medida de que se asciende en el grupo ocupacional.

**CUADRO 9
ASOCIACIÓN ENTRE NIVEL DE VALORACIÓN
DEL TRABAJO Y SEXO, PUNO 2010**

SEXO		NIVEL DE VALORACIÓN		TOTAL
		Bajo	Intermedio	
Masculino	Nº	19	78	97
	% de Sexo	19,6	80,4	100,0
	% Nivel de valoración	42,2	69,0	61,4
	% de total	12,0	49,4	61,4
Femenino	Nº	26	35	61
	% de Sexo	42,6	57,4	100,0
	% Nivel de valoración	57,8	31,0	38,6
	% de total	16,5	22,2	38,6
TOTAL	Nº	45	113	158
	% de Sexo	28,5	71,5	100,0
	% Nivel de valoración	100,0	100,0	100,0
	% de total	28,5	71,5	100,0

Fuente: Elaboración propia.

- Valoración del trabajo y grado de instrucción

El cuadro 10, de asociación entre el nivel de valoración del trabajo y la variable grado de instrucción de los servidores del Gobierno Regional muestra que, del total de grado de instrucción superior el 70,4% tiene nivel intermedio, el 29,6% posee nivel bajo; no existe nivel alto de valoración del trabajo. Asimismo, del total de servidores de grado de instrucción secundaria y con especialización el 100,0% se ubica en el nivel intermedio respectivamente.

En la asociación entre ambas variables, encontramos que $X^2C = 2,484$ y grado de libertad G.L. = 2, asimismo, en las tablas estadísticas de Chi cuadrado (Ji cuadrado), muestra que $X^2T = 5,99$ y se ha usado un nivel de significancia de $\alpha = 5\% = 0,05$.

Planteamos la hipótesis nula $H_0: X^2C = 2,484 < X^2T = 5,99$: no existe relación entre la variable X y la variable Y (no están asociadas). *Hipótesis alterna $H_1: X^2C = 2,484 > X^2T = 5,99$* : Existe asociación entre las variables X e Y. Como se muestra en los resultados, no existe asociación entre valoración del trabajo y la variable grado de instrucción, ya que $X^2C < X^2T$; es decir, que X^2C (2,484) es < a la X^2T (5,99), entonces se acepta la hipótesis nula. En otras palabras, existe base estadística suficiente como para poder afirmar que no hay mayor probabilidad de que el grado de instrucción condicione la existencia de prácticas más positivas de valoración del trabajo.

CUADRO 10
ASOCIACIÓN ENTRE NIVEL DE VALORACIÓN DEL TRABAJO Y GRADO DE INSTRUCCIÓN, PUNO 2010

GRADO DE INSTRUCCIÓN		NIVEL DE VALORACIÓN		TOTAL
		Bajo	Intermedio	
Secundaria	Nº	0	3	3
	% de instrucción	0,0	100,0	100,0
	% nivel de valoración	0,0	2,7	1,9
	% de total	0,0	1,9	1,9
Superior	Nº	45	107	152
	% de instrucción	29,6	70,4	100,0
	% nivel de valoración	100,0	94,7	96,2
	% de total	28,5	67,7	96,2
Especialización	Nº	0	3	3
	% de instrucción	0,0	100,0	100,0
	% nivel de valoración	0,0	2,7	1,9
	% de total	0,0	1,9	1,9
TOTAL	Nº	45	113	158
	% de instrucción	28,5	71,5	100,0
	% nivel de valoración	100,0	100,0	100,0
	% de total	28,5	71,5	100,0

Fuente: Elaboración propia.

- Asociación entre nivel de valoración del trabajo y área de trabajo

El cuadro 11, de asociación entre el nivel de valoración del trabajo y la variable área de trabajo de los servidores del Gobierno Regional muestra que, del total de Alta Dirección el 100,0% (02 servidores) tiene nivel bajo. La mayoría de servidores de las diversas gerencias (entre el 56 y el 100%) se

encuentran en el nivel intermedio de valoración del trabajo. La Oficina Regional de Control Interno Alcanza el 84,2% de nivel de valoración intermedio y en la Oficina Regional de Administración se divide el nivel de valoración en 50% para los niveles intermedio y bajo respectivamente.

En la asociación entre ambas variables, encontramos que $X^2C= 34,805$ y grado de libertad $G.L.=7$ asimismo, en las tablas estadísticas de Chi cuadrado (Ji cuadrado) se muestra que $X^2T= 14,067$ y se ha usado un nivel de significancia de $\alpha = 5\%= 0,05$.

Planteamos la hipótesis nula $H_0 : X^2C= 34,805 < X^2T= 14,067$: no existe relación entre la variable X y la variable Y (no están asociadas). *Hipótesis alterna* $H_1: X^2C= 34,805 > X^2T= 14,067$: Existe asociación entre las variables X e Y . Como se muestra en los resultados, existe asociación entre la valoración del trabajo y la variable área de trabajo, ya que $X^2C > X^2T$; es decir, que X^2C (34,805) es $>$ a la X^2T (14,067), entonces se acepta la hipótesis alterna. En otras palabras, existe base estadística suficiente como para poder afirmar que hay mayor probabilidad de que en las áreas de trabajo Gerencia Regional de Planeamiento Ppto. y A.T., Gerencia Regional de Desarrollo Social, Oficina Regional de Control Interno y Oficina de Recursos Humanos, se encuentra mayor propensión a valorar el trabajo en el nivel intermedio, mientras que en las otras dependencias la tendencia será hacia valoraciones de nivel bajo.

CUADRO 11
ASOCIACIÓN ENTRE NIVEL DE VALORACIÓN DEL
TRABAJO Y ÁREA DE TRABAJO, PUNO 2010

AREA DE TRABAJO		NIVEL DE VALORACION DEL TRABAJO		Total
		Bajo	Intermedio	
Alta dirección	Nº	5	16	21
	% de AREA DE TRABAJO	23,8	76,2	100,0
	% de NIVEL DE VALORACION	11,1	14,2	13,3
	% del total	3,2	10,1	13,3
Gerencias regionales	Nº	17	74	91
	% de AREA DE TRABAJO	18,7	81,3	100,0
	% de NIVEL DE VALORACION	37,8	65,5	57,6
	% del total	10,8	46,8	57,6
Oficina regional de administración	Nº	23	23	46
	% de AREA DE TRABAJO	50,0	50,0	100,0
	% de NIVEL DE VALORACION	51,1	20,4	29,1
	% del total	14,6	14,6	29,1
Total	Nº	45	113	158
	% de AREA DE TRABAJO	28,5	71,5	100,0
	% de NIVEL DE VALORACION	100,0	100,0	100,0
	% del total	28,5	71,5	100,0

Fuente: Elaboración propia.

- Asociación entre nivel de valoración del trabajo y grupo ocupacional

El cuadro 12, de asociación entre el nivel de valoración del trabajo y la variable Grupo Ocupacional de los servidores del Gobierno Regional muestra que, del total de directivos el 65.5%, del total de profesionales el 69,1% y del total de técnicos el 77,0% se ubican en el nivel intermedio de valoración del trabajo.

En la asociación entre ambas variables, encontramos que $X^2C= 1,621$ y grado de libertad G.L.= 2, asimismo, en las tablas estadísticas de Chi cuadrado (Ji cuadrado) se muestra que $X^2T= 5,99$ y se ha usado un nivel de significancia de $\alpha = 5\% = 0,05$.

Planteamos la hipótesis nula $H_0 : X^2C= 1,621 < X^2T= 5,99$: no existe relación entre la variable X y la variable Y (no están asociadas). *Hipótesis alterna* $H_1: X^2C= 1,621 > X^2T= 5,99$: Existe asociación entre las variables X e Y. Como se muestra en los resultados, no existe asociación entre la valoración

del trabajo y la variable grupo ocupacional, ya que $X^2C < X^2T$; es decir, que X^2C (1,621) es $<$ a la X^2T (5,99), entonces se acepta la hipótesis nula. En otras palabras, no existe base estadística suficiente como para poder afirmar que haya mayor probabilidad de que el grupo ocupacional tiene incidencia en la valoración del trabajo; es decir, es indistinta la pertenencia al grupo ocupacional en relación a la valoración del trabajo.

CUADRO 12
ASOCIACIÓN ENTRE NIVEL DE VALORACIÓN
DEL TRABAJO Y GRUPO OCUPACIONAL, PUNO 2010

GRUPO OCUPACIONAL		NIVEL DE VALORACIÓN		TOTAL
		Bajo	Intermedio	
Directivo	Nº	10	19	29
	% de grupo ocupacional	34,5	65,5	100,0
	% nivel de valoración	22,2	16,8	18,4
	% de total	6,3	12,0	18,4
Profesional	Nº	21	47	68
	% de grupo ocupacional	30,9	69,1	100,0
	% nivel de valoración	46,7	41,6	43,0
	% de total	13,3	29,7	43,0
Técnico	Nº	14	47	61
	% de grupo ocupacional	23,0	77,0	100,0
	% nivel de valoración	31,1	41,6	38,6
	% de total	8,9	29,7	38,6
TOTAL	Nº	45	113	158
	% de grupo ocupacional	28,5	71,5	100,0
	% nivel de valoración	100,0	100,0	100,0
	% de total	28,5	71,5	100,0

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada

- Valoración del trabajo y tiempo de servicios

El cuadro 13, de asociación entre el nivel de cultura del trabajo y la variable Tiempo de Servicios de los servidores del Gobierno Regional muestra que, del total de servidores que tienen entre 01 y 09 años de servicio el 100,0% se ubican en el nivel intermedio y ninguno en el nivel bajo. Del total de servidores que tienen entre los 10 y 19 años de servicio, el 92,0% se ubica en el nivel intermedio y el 8,0% en el nivel bajo; del total de trabajadores que se tienen entre 20 y 29 años de servicio el 67,0% se ubican en el nivel intermedio

y casi el 33,0% en el nivel bajo. De igual modo, del total de servidores que tienen más de 30 años de servicio sólo el 40,0% se ubica en el nivel intermedio y el 60% en el nivel bajo de valoración del trabajo.

Observamos que a medida que aumenta el tiempo de servicios, el nivel de valoración del trabajo desciende.

En la asociación entre ambas variables, encontramos que $X^2C = 18,945$ y grado de libertad G.L. = 3, asimismo, en las tablas estadísticas de Chi cuadrado (Ji cuadrado) se muestra que $X^2T = 7,82$ y se ha usado un nivel de significancia de $\alpha = 5\% = 0,05$. Planteamos la hipótesis nula. $H_0 : X^2C = 18,945 < X^2T = 7,82$: no existe relación entre la variable X y la variable Y (no están asociadas). *Hipótesis alterna* $H_1 : X^2C = 18,945 > X^2T = 7,82$: Existe asociación entre las variables X e Y . Como se muestra en los resultados, existe asociación entre la valoración del trabajo y la variable tiempo de servicios, ya que $X^2C > X^2T$; es decir, que $X^2C (18,945)$ es $>$ a la $X^2T (7,82)$, entonces se acepta la hipótesis alterna. En otras palabras, existe base estadística suficiente como para poder afirmar que hay mayor probabilidad de que el tiempo de servicio tiene incidencia en la valoración del trabajo; es decir, se encuentra mayor propensión a prácticas bajas de valoración del trabajo a medida de que se asciende en el tiempo de servicios

CUADRO 13
ASOCIACIÓN ENTRE NIVEL DE VALORACIÓN
DEL TRABAJO Y TIEMPO DE SERVICIOS, PUNO 2010

TIEMPO DE SERVICIOS		NIVEL DE VALORACIÓN		TOTAL
		Bajo	Intermedio	
01 - 09	Nº	0	14	14
	% de tiempo de servicio	0,0	100,0	100,0
	% nivel de valoración	0,0	12,4	8,9
	% de total	0,0	8,9	8,9
10 - 19	Nº	2	23	25
	% de tiempo de servicio	8,0	92,0	100,0
	% nivel de valoración	4,4	20,4	15,8
	% de total	1,3	14,6	15,8
20 - 29	Nº	34	70	104
	% de tiempo de servicio	32,7	67,3	100,0
	% nivel de valoración	75,6	61,9	65,8
	% de total	21,5	44,3	65,8
30 - 35	Nº	9	6	15
	% de tiempo de servicio	60,0	40,0	100,0
	% nivel de valoración	20,0	5,3	9,5
	% de total	5,7	3,8	9,5
TOTAL	Nº	45	113	158
	% de tiempo de servicio	28,5	71,5	100,0
	% nivel de valoración	100,0	100,0	100,0
	% de total	28,5	71,5	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Resultado de la prueba de hipótesis de la asociación
entre nivel del valor del trabajo y las
variables sociolaborales, PUNO 2010

Variables	X ² C	X ² T	G.L.	Nivel de Significación	Significación asintótica
Sexo	9,756	3,84	1	**	0,002
Grado de instrucción	2,484	5,99	2	N.S.	0,289
Area de trabajo	14,973	5,99	2	**	0,001
Grupo ocupacional	1,621	5,99	2	N.S.	0,445
Tiempo de servicios	18,945	7,82	3	**	0,000

* Significativa al 95% de confianza.

**Significativa al 99% de confianza.

N.S. No significativa.

4.2.2. La motivación en el trabajo

Para mostrar la orientación de la motivación en el trabajo se considera los siguientes componentes: el interés que tiene el servidor público para trabajar en la institución; la valoración de las condiciones de trabajo y la búsqueda de realización personal del servidor en relación a la institución. En el interés del servidor para trabajar en la institución se ha considerado la búsqueda de prestigio social, remuneración estable, reconocimiento institucional y del entorno laboral. En la valoración de las condiciones de trabajo se considera la apreciación que tiene el servidor de su lugar de trabajo, de las relaciones que mantiene con sus compañeros de trabajo y las condiciones de seguridad que percibe de su centro de trabajo. En la realización personal se incluye la posibilidad de realizar su vocación y recibir la compensación económica esperada, además la posibilidad de tener autonomía personal para su desempeño como servidor del estado y poder alcanzar metas personales.

a. Interés del trabajador en su centro laboral

En relación al nivel de interés del trabajador en su centro laboral, boxeremos que del total de servidores el 50,63% se ubican en el nivel bajo, el 44,30% en el nivel intermedio y sólo el 5,06% en el nivel alto. El índice de interés en el trabajo es de 0,35 que no llega al promedio en la escala de 0,00 a 1,00; lo que indica que el interés en el trabajo muestra la tendencia a mantenerse en el nivel bajo, pero con tendencia a pasar del nivel intermedio hacia el nivel bajo. Se deduce que los servidores del Gobierno regional, tienen muy pocos intereses satisfechos en su centro laboral. Se afirma esto porque el 67,7% de servidores se encuentra muy en desacuerdo con la afirmación "recibo

algún incentivo por parte de la institución cuando hago un trabajo”, De igual modo, sólo el 5.1% señala que algunas veces o nunca “la institución le proporciona oportunidades de crecimiento profesional”.

Frente a la afirmación: “fundamentalmente estoy trabajando aquí porque me ofrece cierto prestigio social”, el 65,2% tiene algún grado de acuerdo, porque “de todos modos ser servidor del gobierno regional le otorga cierto status profesional y social; además, de que el servidor público percibe que la organización le otorgue la seguridad laboral que le permite tener sostenibilidad personal, en tanto le asegura cierta estabilidad laboral social y económica. Por ello, es que el 51,3% tiene algún grado de acuerdo con la afirmación:”estoy trabajando aquí porque tengo una remuneración estable”. El 48,7% tiene algún grado de desacuerdo con la misma afirmación, ello se debe a razones ideológicas o éticas o a razones reales de tener posición económica que no depende realmente del ingreso económico que le proporciona el Estado. De todos modos, se puede concluir que predomina el desinterés del servidor en relación a su centro laboral. Frente a la pregunta, **¿Por qué te interesa tu centro laboral?**, un servidor con alta especialización, responde:

“El interés en mi centro laboral, está relacionado a cuidar mi estabilidad laboral, o, sea mi carrera administrativa como trabajador nombrado, con una remuneración mensual y permanente de acuerdo a mi nivel remunerativo, él estado prohíbe ascensos, aumento de remuneraciones, y cualquier otra acción que demande gasto al tesoro público, no se tiene incentivos por los esfuerzos laborales, por acciones excepcionales y/o por trabajo fuera del horario normal, el sector público no ofrece mejores condiciones laborales ni remunerativas”.

CUADRO 14
NIVEL DE INTERÉS DEL TRABAJADOR
EN SU CENTRO LABORAL, PUNO 2010

Nivel	Nº	%
Bajo	80	50,63
Intermedio	70	44,30
Alto	8	5,06
Total	158	100,0

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada

b. Valoración de las condiciones de trabajo

En relación al nivel de valoración de las condiciones de trabajo en su centro laboral, observamos que del total de servidores el 72,8% se ubican en el nivel intermedio, el 17,7% en el nivel alto y sólo el 9,5% en el nivel bajo. El índice de interés en el trabajo es de 0,53 que sobre pasa ligeramente el promedio de la escala de 0,00 a 1,00; lo que indica que el nivel de valoración de las condiciones de trabajo muestra la tendencia a la conformidad y a mantenerse en el nivel intermedio, pero con tendencia a pasar del nivel intermedio hacia el nivel alto. Quiere decir que el nivel de valoración indica que no se están desempeñando dentro de condiciones de trabajo óptimas, sino en condiciones que podrían estar mejorando pero que aún presionan hacia una percepción de condiciones moderadas, graficado en que frente a la afirmación: “el lugar donde trabajo es adecuado” el 80,2% señala que es regularmente adecuado. Del mismo modo, el 63,4% señala que las relaciones laborales con sus compañeros se encuentran entre regulares y malas. Esto induce a afirmar que las relaciones laborales dentro de la institución no son buenas, lo que genera desmotivación entre los trabajadores. En relación a la pregunta, **¿Qué valoración le da a las condiciones de trabajo?** Un servidor manifiesta:

“Las condiciones de trabajo, en cuanto espacio, trato, material de escritorio, servicios a favor del servidor, y otros son muy limitados y en algunos casos no existe una política de brindar mejores condiciones, los ambientes son reducidos, existe hacinamiento laboral, el trato de las autoridades respecto a los trabajadores es de respeto existe la indiferencia a la problemática laboral, no se tiene un espacio para el servicio de cafetería, el trabajador debe resolver su problema laboral y conformarse con lo existente”.

**CUADRO 15
NIVEL DE VALORACIÓN DE LAS CONDICIONES
DE TRABAJO, PUNO 2010**

Nivel	Nº	%
Bajo	15	9,5
Intermedio	115	72,8
Alto	28	17,7
Total	158	100,0

Fuente: Elaboración propia.

c. Realización personal en su centro de trabajo

En relación al nivel de realización personal en su trabajo, en su centro laboral, observamos que del total de servidores el 48,1% se ubican en el nivel alto, el 43,7% en el nivel intermedio y sólo el 8,2% en el nivel bajo. El índice de realización en el trabajo es de 0,60 que sobre pasa el promedio de la escala de 0,00 a 1,00; lo que indica que el nivel de realización en el trabajo muestra la tendencia hacia el logro de expectativas en la realización personal en relación a la experiencia, a la formación profesional y a la capacitación lograda en los años de trabajo dentro de la institución. En referencia a la afirmación “estoy satisfecho con el desempeño de mi trabajo”, el 54,4% de servidores manifiestan que están de acuerdo y el 12,7% están muy de acuerdo. Por otra parte, el 32,9% se expresan en el sentido de estar regularmente de acuerdo hacia estar muy en desacuerdo. En este sentido, como se verá más adelante,

existe una cultura del cumplimiento de las funciones del cargo asignado y del desempeño personal. Los servidores tienen tendencia a mostrarse eficientes y responsables frente a las tareas encomendadas. De igual modo, frente a la afirmación "mi trabajo me permite realizarme profesionalmente", el 50,6% indican estar de acuerdo y el 19,0% expresan estar muy de acuerdo; significa que el 69,6% opina positivamente en torno a su realización vocacional, no sólo estarían aportando a la institución de acuerdo a sus capacidades, sino que estarían alcanzando un objetivo del comportamiento desde su propia individualidad. Por ello es que frente a la afirmación "el trabajo que desempeño, me da oportunidad de aplicar mis capacidades o conocimientos", el 60,8% indica estar entre de acuerdo o muy de acuerdo; el desacuerdo o muy en desacuerdo alcanza el 21,5%. De todos modos, del total de servidores, hay un quinto que siente que no está aplicando sus conocimientos o se siente frustrado por cuanto no está laborando en el área de su competencia. Sin embargo, en referencia a la afirmación "el trabajo que desempeño, es acorde con la remuneración que percibo", el 40,8% muestra algún grado de acuerdo y el 59,2% manifiesta algún nivel de disconformidad, en relación directa con el nivel de remuneraciones del sector público en el país, pero también en relación con el nivel de profesionalidad alcanzado. Por último, en este punto, en relación a la afirmación "trabajando en el Gobierno Regional logre progresar", el 45,0% muestra estar de acuerdo o muy de acuerdo y el 55,0% manifiesta algún grado de disconformidad. El progreso personal está vinculado a al logro de mayor grado de capacitación, a realizarse como persona en el campo valorativo o lograr bienes que materialicen el esfuerzo personal. El sector público, muy poco incentiva o brinda facilidades para el perfeccionamiento personal, las remuneraciones son relativamente bajas y los incentivos más allá de las remuneraciones casi no existen. En definitiva, casi la mitad de servidores

encuentran posibilidades de realización personal trabajando en el Gobierno Regional, y la otra mitad pone en duda esas posibilidades. La tendencia a considerar la posibilidad de realización profesional trabajando en el Gobierno Regional, es expresada frente a la siguiente interrogante:

¿Consideras que trabajando en la institución te has realizado institucionalmente?

“Soy contador de profesión y empecé a trabajar desde los primeros niveles, hoy estoy ubicado en el grupo directivo, y desempeño el cargo de contador nivel remunerativo F, en tal razón trabajando en el sector público. Actualmente en el Gobierno Regional Puno, me he realizado profesionalmente desempeñando diferentes cargos dentro del campo de mi formación y experiencia laboral, también me permitió asumir responsabilidades de mi hogar, en tal razón también me he realizado como un ciudadano responsable y respetable”.

**CUADRO 16
NIVEL DE REALIZACIÓN PERSONAL
EN EL TRABAJO, PUNO 2010**

Nivel	Nº	%
Bajo	13	8,2
Intermedio	69	43,7
Alto	76	48,1
Total	158	100,0

Fuente: Elaboración propia.

d. Nivel de motivación

Como síntesis de la situación descrita, observamos que el 91,8% de los servidores del Gobierno Regional se ubican en el nivel moderado o intermedio de motivación respecto al trabajo, con tendencia a hacia el nivel bajo donde se ubica el 5,0% de los servidores. Sólo el 3,2% de servidores se ubica en el nivel alto de motivación en el trabajo. El índice de motivación en el trabajo es de 0,50 que llega al promedio en la escala de 0,00 a 1,00; lo que indica que la valoración del trabajo tendría tendencia a mantenerse en el nivel intermedio,

con muy ligera tendencia a mejorar. El índice alcanzado, refleja la poca motivación en el trabajo debido a que los servidores no logran ubicarse en cargos en que puedan desempeñar funciones de acuerdo a la actualización de conocimientos alrededor de la profesionalización y especialización de los servidores. También, los niveles ejecutivos del gobierno central emiten normas que prohíben mejoras remunerativas a los servidores. En este contexto, el servidor que logró un nombramiento, se aboca a mantener su estabilidad cumpliendo su función de manera rutinaria dentro del área de trabajo.

¿Qué es lo que consideras como lo más importante en tu motivación personal para el trabajo?

“Los grandes cambios, desafíos y conocimientos competitivos, me han motivado a seguir actualizándome en mi formación profesional y técnica, asumiendo esfuerzos económicos para ser un trabajador competitivo y aportar mejor en mi trabajo y por ende a mi institución, sin embargo es lamentable que a pesar de los grandes esfuerzos realizados, esto no es considerado en el sector público - en la institución, por cuanto está prohibido las mejoras laborales, entonces los esfuerzos de motivación personal en el trabajo, quedan sólo para la satisfacción personal”.

De acuerdo con Stoner (1996), si la motivación, “es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera”, los servidores del sector público en general y en este caso del Gobierno Regional, su motivación en el trabajo está centrada en el interés particular incluso personal; en realidad no es en el centro laboral por sí mismo el que preocupa, sino como instrumento para: a). cuidar la estabilidad laboral; b). no obstante que el Estado no ofrece mayores incentivos, cuidar la remuneración mensual de acuerdo a su estatus remunerativo, la visión de futura para un retiro adecuado; el interés esta puesto en sí mismo.

Desde la perspectiva del enfoque cultural (SERVETO, 2001), la cosmovisión de los servidores tiene mayor condicionamiento de los intereses personales, sedimentados en años de servicio y expresados en la práctica cotidiana del quehacer laboral. A su vez desde los niveles de dirección del gobierno regional no realizan mayor esfuerzo o preocupación por mejorar los niveles de motivación en el trabajo. Por eso la motivación no es baja, tampoco es alta, se mantiene en un nivel intermedio, en virtud de que la institución estatal no ofrece un programa establecido de incentivos laborales en el sentido del interés de los propios servidores.

CUADRO 17
NIVEL DE MOTIVACIÓN PERSONAL
EN EL TRABAJO, PUNO 2010

Nivel	Nº	%
Bajo	8	5,0
Intermedio	145	91,8
Alto	5	3,2
Total	158	100,0

Fuente: Elaboración propia.

e. Asociación entre la motivación en el trabajo y las variables socio laborales

- Asociación entre motivación en el trabajo y sexo

El cuadro 18, de asociación entre motivación en el trabajo y la variable sexo de los servidores del Gobierno Regional muestra que, del total de servidores sexo masculino el 91,8% se ubica en el nivel intermedio, el 5,2% en el nivel bajo y sólo el 3,1% en el nivel alto de motivación en el trabajo. Asimismo, del total de servidores de sexo femenino, el 91,8% alcanza el nivel intermedio, el 4,9% el nivel bajo y solo el 3,3% el nivel alto de motivación en el trabajo.

En la asociación entre ambas variables, encontramos que $X^2C= 0,08$ y grado de libertad $G.L.= 2$, asimismo, en las tablas estadísticas de Chi cuadrado (Ji cuadrado) se muestra que $X^2T= 5,99$ y se ha usado un nivel de significancia de $\alpha = 5\% = 0,05$.

Planteamos la hipótesis nula $H_0 : X^2C= 0,08 < X^2T= 5,99$: no existe relación entre la variable X y la variable Y (no están asociadas). *Hipótesis alterna* $H_1: X^2C= 0,08 > X^2T= 5,99$: Existe asociación entre las variables X e Y. Como se muestra en los resultados, no existe asociación entre el nivel de motivación en el trabajo y la variable sexo, ya que $X^2C < X^2T$; es decir, que $X^2C (0,08)$ es < a la $X^2T (5,99)$, entonces se acepta la hipótesis nula. En otras palabras, existe base estadística suficiente como para poder afirmar que hay mayor probabilidad de que la variable sexo no tenga incidencia en la motivación en el trabajo; es decir, es indiferente la variable sexo respecto al tipo de motivación en el trabajo.

CUADRO 18
ASOCIACIÓN ENTRE EL NIVEL DE MOTIVACIÓN
EN EL TRABAJO Y SEXO, PUNO 2010

SEXO		NIVEL DE MOTIVACIÓN			TOTAL
		Bajo	Intermedio	Alto	
Masculino	Nº	5	89	3	97
	% de Sexo	5,2	91,8	3,1	100,0
	% Nivel de motivación	62,5	61,4	60,0	61,4
	% de total	3,2	56,3	1,9	61,4
Femenino	Nº	3	56	2	61
	% de Sexo	4,9	91,8	3,3	100,0
	% Nivel de motivación	37,5	38,6	40,0	38,6
	% de total	1,9	35,4	1,3	38,6
TOTAL	Nº	8	145	5	158
	% de Sexo	5,1	91,8	3,2	100,0
	% Nivel de motivación	100,0	100,0	100,0	100,0
	% de total	5,1	91,8	3,2	100,0

Fuente: Elaboración propia.

- Asociación entre el nivel de motivación en el trabajo y grado de instrucción

El cuadro 19, de asociación entre motivación en el trabajo y la variable grado de instrucción de los servidores del Gobierno Regional muestra que, del total de servidores con grado de instrucción superior, el 93,4% se ubica en el nivel intermedio, el 5,3% en el nivel bajo y sólo el 1,3% en el nivel alto de motivación en el trabajo. Asimismo, del total de servidores con grado de instrucción secundaria el 100,0% alcanza el nivel alto; del total de servidores con especialización el 100,0% alcanza nivel intermedio.

En la asociación entre ambas variables, encontramos que $X^2C= 93,768$ y grado de libertad G.L.= 4, asimismo, en las tablas estadísticas de Chi cuadrado (Ji cuadrado) se muestra que $X^2T= 9,49$ y se ha usado un nivel de significancia de $\alpha = 5\%= 0,05$.

Planteamos la hipótesis nula $H_0: X^2C= 93,768 < X^2T= 9,49$: no existe relación entre la variable X y la variable Y (no están asociadas). *Hipótesis alterna* $H_1: X^2C= 93,768 > X^2T= 9,49$: Existe asociación entre las variables X e Y. Como se muestra en los resultados, existe asociación entre el nivel de motivación en el trabajo y la variable sexo, ya que $X^2C < X^2T$; es decir, que X^2C (93,768) es $>$ a la X^2T (9,49), entonces se acepta la hipótesis nula. En otras palabras, existe base estadística suficiente como para poder afirmar que hay mayor probabilidad de que la variable grado de instrucción tenga incidencia en la motivación en el trabajo; es decir, que el mayor grado de instrucción condicionaría la motivación en el trabajo.

CUADRO 19
ASOCIACIÓN ENTRE EL NIVEL DE MOTIVACIÓN
EN EL TRABAJO Y GRADO DE INSTRUCCIÓN, PUNO 2010

GRADO DE INSTRUCCIÓN		NIVEL DE MOTIVACIÓN			TOTAL
		Bajo	Intermedio	Alto	
Secundaria	Nº	0	0	3	3
	% de instrucción	0,0	0,0	100,0	100,0
	% nivel de motivación	0,0	0,0	60,0	1,9
	% de total	0,0	0,0	1,9	1,9
Superior	Nº	8	142	2	152
	% de instrucción	5,3	93,4	1,3	100,0
	% nivel de motivación	100,0	97,9	40,0	96,2
	% de total	5,1	89,9	1,3	96,2
Especialización	Nº	0	3	0	3
	% de instrucción	0,0	100,0	0,0	100,0
	% nivel de motivación	0,0	2,1	0,0	1,9
	% de total	0,0	1,9	0,0	1,9
TOTAL	Nº	8	145	5	158
	% de instrucción	5,1	91,8	3,2	100,0
	% nivel de motivación	100,0	100,0	100,0	100,0
	% de total	5,1	91,8	3,2	100,0

Fuente: Elaboración propia.

- Asociación entre el nivel de motivación en el trabajo y área de trabajo

El cuadro 20, de asociación entre el nivel de valoración del trabajo y la variable área de trabajo de los servidores del Gobierno Regional muestra que, del total de Alta Dirección el 100,0% (02 servidores) tiene nivel bajo. La mayoría de servidores de las diversas gerencias (entre el 56 y el 100%) se encuentran en el nivel intermedio de valoración del trabajo. La Oficina Regional de Control Interno Alcanza el 84,2% de nivel de valoración intermedio y en la Oficina Regional de Administración se divide el nivel de valoración en 50% para los niveles intermedio y bajo respectivamente.

En la asociación entre ambas variables, encontramos que $X^2C= 34,805$ y grado de libertad $G.L.=7$ asimismo, en las tablas estadísticas de Chi cuadrado (Ji cuadrado) se muestra que $X^2T= 14,067$ y se ha usado un nivel de significancia de $\alpha = 5\% = 0,05$.

Planteamos la hipótesis nula $H_0 : X^2C = 34,805 < X^2T = 14,067$: no existe relación entre la variable X y la variable Y (no están asociadas). *Hipótesis alterna $H_1: X^2C = 34,805 > X^2T = 14,067$* : Existe asociación entre las variables X e Y. Como se muestra en los resultados, existe asociación entre la valoración del trabajo y la variable área de trabajo, ya que $X^2C > X^2T$; es decir, que X^2C (34,805) es $>$ a la X^2T (14,067), entonces se acepta la hipótesis alterna. En otras palabras, existe base estadística suficiente como para poder afirmar que hay mayor probabilidad de que en las áreas de trabajo Gerencia Regional de Planeamiento Ppto. y A.T., Gerencia Regional de Desarrollo Social, Oficina Regional de Control Interno y Oficina de Recursos Humanos, se encuentra mayor propensión a valorar el trabajo en el nivel intermedio, mientras que en las otras dependencias la tendencia será hacia valoraciones de nivel bajo.

CUADRO 20

ASOCIACIÓN ENTRE EL NIVEL DE MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO Y ÁREA DE TRABAJO, PUNO 2010

AREA DE TRABAJO		NIVEL DE MOTIVACION			Total
		Bajo	Intermedio	Alto	
Alta dirección	Nº	0	21	0	21
	% de AREA DE TRABAJO	0,0	100,0	0,0	100,0
	% de NIVEL DE MOTIVACION	0,0	14,5	0,0	13,3
	% del total	0,0	13,3	0,0	13,3
Gerencias regionales	Nº	5	81	5	91
	% de AREA DE TRABAJO	5,5	89,0	5,5	100,0
	% de NIVEL DE MOTIVACION	62,5	55,9	100,0	57,6
	% del total	3,2	51,3	3,2	57,6
Oficina regional de administración	Nº	3	43	0	46
	% de AREA DE TRABAJO	6,5	93,5	0,0	100,0
	% de NIVEL DE MOTIVACION	37,5	29,7	0,0	29,1
	% del total	1,9	27,2	0,0	29,1
Total	Nº	8	145	5	158
	% de AREA DE TRABAJO	5,1	91,8	3,2	100,0
	% de NIVEL DE MOTIVACION	100,0	100,0	100,0	100,0
	% del total	5,1	91,8	3,2	100,0

Fuente: Elaboración propia.

- **Asociación entre el nivel de motivación en el trabajo y grupo ocupacional**

El cuadro 21, de asociación entre motivación en el trabajo y la variable grupo ocupacional de los servidores del Gobierno Regional muestra que, del total de servidores del grupo ocupacional directivo el 93,1% se ubica en el nivel intermedio y el 6,9 en el nivel bajo. En los directivos, no existe nivel alto de motivación. De igual modo es la orientación motivacional de los profesionales: el 91,2% se ubica en el nivel intermedio y el 8,8 en el nivel bajo. En este grupo ocupacional no existe el nivel alto de motivación. En el grupo ocupacional de técnicos el 91,8% alcanza el nivel intermedio y el 8,2% el nivel alto; en este grupo ocupacional no existe ningún servidor en el nivel bajo. Mientras que los grupos ocupacionales de directivos y profesionales la tendencia es de intermedio hacia abajo, en los técnicos es de intermedio hacia alto.

En la asociación entre ambas variables, encontramos que $X^2C= 13,139$ y grado de libertad $G.L.= 4$, asimismo, en las tablas estadísticas de Chi cuadrado (Ji cuadrado) se muestra que $X^2T= 9,49$ y se ha usado un nivel de significancia de $\alpha = 5\% = 0,05$.

Planteamos la hipótesis nula $H_0: X^2C= 13,139 < X^2T= 9,49$: no existe relación entre la variable X y la variable Y (no están asociadas). *Hipótesis alterna* $H_1: X^2C= 13,139 > X^2T= 9,49$: Existe asociación entre las variables X e Y. Como se muestra en los resultados, existe asociación entre el nivel de motivación en el trabajo y la variable grupo ocupacional, ya que $X^2C > X^2T$; es decir, que X^2C (13,139) es $>$ a la X^2T (9,49), entonces se acepta la hipótesis nula. En otras palabras, existe base estadística suficiente como para poder

afirmar que hay mayor probabilidad de que la variable grupo ocupacional este asociada con la motivación en el trabajo; es decir, que cada vez que encontremos un servidor en la categoría grupo ocupacional de técnicos existe mayor probabilidad de que su orientación motivacional será primordialmente intermedia. Pero de intermedia hacia alta motivación en el trabajo, y, cada vez que nos refiramos a un directivo o profesional, existe mayor probabilidad en el nivel intermedio. Pero con la tendencia de intermedio hacia abajo nivel motivacional.

CUADRO 21

ASOCIACIÓN ENTRE EL NIVEL DE MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO Y GRUPO OCUPACIONAL, PUNO 2010

GRUPO OCUPACIONAL		NIVEL DE MOTIVACIÓN			TOTAL
		Bajo	Intermedio	Alto	
Directivo	Nº	2	27	0	29
	% de grupo ocupacional	6,9	93,1	0,0	100,0
	% nivel de motivación	25,0	18,6	0,0	18,4
	% de total	1,3	17,1	0,0	18,4
Profesional	Nº	6	62	0	68
	% de grupo ocupacional	8,8	91,2	0,0	100,0
	% nivel de motivación	75,0	42,8	0,0	43,0
	% de total	3,8	39,2	0,0	43,0
Técnico	Nº	0	56	5	61
	% de grupo ocupacional	0,0	91,8	8,2	100,0
	% nivel de motivación	0,0	38,6	100,0	38,6
	% de total	0,0	35,4	3,2	38,6
TOTAL	Nº	8	145	5	158
	% de grupo ocupacional	5,1	91,8	3,2	100,0
	% nivel de motivación	100,0	100,0	100,0	100,0
	% de total	5,1	91,8	3,2	100,0

Fuente: Elaboración propia.

- Asociación entre motivación en el trabajo y tiempo de servicios

El cuadro 22, de asociación entre el nivel de motivación en el trabajo y la variable Tiempo de Servicios de los servidores del Gobierno Regional muestra que, del total de servidores que tienen entre 01 y 09 años de servicio el 100,0% se ubican en el nivel intermedio y ninguno en el nivel bajo. Del total de servidores que tienen entre los 10 y 19 años de servicio, el 88,0% se ubica en

el nivel intermedio y el 12,0% en el nivel alto; del total de trabajadores que se tienen entre 20 y 29 años de servicio el 90,4% se ubican en el nivel intermedio y el 7,7% en el nivel bajo y sólo 1.9% en el nivel alto. De igual modo, del total de servidores que tienen más de 30 años de servicio el 100,0% se ubica en el nivel intermedio. Sólo el intervalo comprendido entre 10 y 19 años de servicio tiene tendencia a aumentar el nivel de motivación en el trabajo.

En la asociación entre ambas variables, encontramos que $X^2C= 12,020$ y grado de libertad G.L.= 6, asimismo, en las tablas estadísticas de Chi cuadrado (Ji cuadrado) se muestra que $X^2T= 12,59$ y se ha usado un nivel de significancia de $\alpha = 5\% = 0,05$.

Planteamos la hipótesis nula. $H_0 : X^2C= 12,020 < X^2T= 12,59$: no existe relación entre la variable X y la variable Y (no están asociadas). *Hipótesis alterna* $H_1: X^2C= 12,020 > X^2T= 12,59$: Existe asociación entre las variables X e Y. Como se muestra en los resultados, no existe asociación entre el nivel de motivación en el trabajo y la variable tiempo de servicios, ya que $X^2C > X^2T$; es decir, que X^2C (12,020) es $<$ a la X^2T (12,59), entonces se acepta la hipótesis nula. En otras palabras, existe base estadística suficiente como para poder afirmar que hay mayor probabilidad de que el tiempo de servicio no tenga incidencia en el nivel de motivación en el trabajo; es decir, se encuentra mayor propensión a manifestarse niveles débiles de motivación en el trabajo en los intervalos extremos de años de servicios.

CUADRO 22

ASOCIACIÓN ENTRE EL NIVEL DE MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO Y TIEMPO DE SERVICIOS, PUNO 2010

TIEMPO DE SERVICIOS		NIVEL DE MOTIVACIÓN			TOTAL
		Bajo	Intermedio	Alto	
01 - 09	Nº	0	14	0	14
	% de tiempo de servicio	0,0	100,0	0,0	100,0
	% nivel de motivación	0,0	9,7	0,0	8,9
	% de total	0,0	8,9	0,0	8,9
10 - 19	Nº	0	22	3	25
	% de tiempo de servicio	0,0	88,0	12,0	100,0
	% nivel de motivación	0,0	15,2	60,0	15,8
	% de total	0,0	13,9	1,9	15,8
20 - 29	Nº	8	94	2	104
	% de tiempo de servicio	7,7	90,4	1,9	100,0
	% nivel de motivación	100,0	64,8	40,0	65,8
	% de total	5,1	59,5	1,3	65,8
30 - 35	Nº	0	15	0	15
	% de tiempo de servicio	0,0	100,0	0,0	100,0
	% nivel de motivación	0,0	10,3	0,0	9,5
	% de total	0,0	9,5	0,0	9,5
TOTAL	Nº	8	145	5	158
	% de tiempo de servicio	5,1	91,8	3,2	100,0
	% nivel de motivación	100,0	100,0	100,0	100,0
	% de total	5,1	91,8	3,2	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Resultado de la prueba de hipótesis de la asociación entre nivel de motivación en el trabajo y las variables sociolaborales, PUNO 2010

Variables	X ² C.	X ² T	G.L.	Nivel de... Significación	Significación asintótica
Sexo	0,008	5,99	2	N.S.	0,996
Grado de instrucción	93,768	9,49	4	**	0,000
Area de trabajo	5,216	9,49	4	N.S.	0,266
Grupo ocupacional	13,139	9,49	4	**	0,011
Tiempo de servicios	12,02	12,59	6	N.S.	0,062

* Significativa al 95% de confianza.

**Significativa al 99% de confianza.

N.S. No significativa.

4.2.3. Nivel de cultura del trabajo

Como síntesis de la situación descrita, observamos que el 71,5% de los servidores del Gobierno Regional se ubican en el nivel moderado o intermedio de nivel de cultura del trabajo; el 19,0% de servidores se ubica en el nivel alto y sólo el 9,5% en el nivel bajo. El índice de cultura del trabajo es de 0,57 que es

ligeramente superior al promedio en la escala de 0,00 a 1,00; lo que indica que en la cultura del trabajo de los servidores del gobierno Regional existe la tendencia a prevalecer el nivel intermedio pero con ligera tendencia hacia el nivel alto. El índice alcanzado, refleja el moderado "apego" al trabajo, debido – como ya se indicó - a que los servidores no logran ubicarse en cargos en que puedan desempeñar funciones de acuerdo a la actualización de conocimientos alrededor de la profesionalización y especialización, el cumplimiento de sus funciones dependen o están condicionadas por la cierta coerción políticas de los niveles de dirección del gobierno regional. Además, desde el nivel central llegan los modelos para la elaboración de proyectos y para la ejecución presupuestal, todo está sujeto a la normatividad existente; Todo tiene como referente del desempeño las directivas que convierten al trabajo en actividad repetitiva, con una dinámica previamente diseñada e impuesta, que no propicia el desarrollo de capacidades creativas entre los servidores. Se impone la racionalidad burocrática frente al trabajo. Por otro lado, desde el una perspectiva psicosocial, los patrones de comportamiento vinculadas a la cultura de la informalidad y a los intereses personales, donde el 73,4% de los servidores tiene una actividad laboral o de estudios, que no es complementaria a la ocupación como servidor público. Los servidores públicos del Gobierno regional están ubicados en un contexto socio cultural donde los trabajadores sólo despliegan una moderada valoración del trabajo y desmotivación frente al mismo. Tales inclinaciones valorativas muestran en general la cultura del trabajo de nuestro medio, ya que representan el modo como se interiorizan y se asumen las normas de la sociedad en que estamos comprendidos. La forma como se exterioriza el comportamiento frente al estado que es ajeno y con el cual no se puede ser recíproco, porque el Estado tampoco retribuye adecuadamente.

¿Cuál es el pensamiento predominante en la cultura del trabajo en el Gobierno Regional Puno?

*“Considero que la cultura del trabajo, es el **cumplir la función** encargada de acuerdo a la formación profesional, capacitación y experiencia laboral, en tal razón, creo, la mayoría cumplimos con la función encomendada en el trabajo, tratando de realizarlo con voluntad, esmero, responsabilidad y de acuerdo a las normas, reglamentos, directivas establecidas para el caso, **todo esto está relacionado al desempeño laboral** realizando tareas en equipo y coordinando acciones. Sabemos que la sociedad nos observa y hay que cumplir con lo que ordenan los directivos como política institucional, no podemos pasar de allí”.*

Desde la perspectiva de la teoría clásica de Weber, el Estado organiza un sistema burocrático complejo, que considera que el servidor está sujeto al cumplimiento de la normatividad establecida, el respeto de la jerarquía y al logro de planes y metas. En ese sentido, no difiere de los planteamientos de la teoría clásica de Taylor y Fayol, que consideran al trabajador como una pieza más dentro de la organización.

El nivel de cultura del trabajo, debe ser atribuido de manera principal al esfuerzo de los propios servidores para mejorar su calidad profesional de manera personal. Si bien existen normas o programas nacionales de capacitación, no son implementados por el Gobierno Regional de manera racional. Sin embargo, el Estado, como Gobierno Central y Regional no considera la perspectiva humana y deja a la espontaneidad la necesidad del autodesarrollo, la afirmación y la estima personal y la creatividad en el campo de los propios servidores (ver MCGREGOR, 1997).

El apego al trabajo, está asociado a la autoformación o al afán de logro personal para mostrar que su desempeño es eficiente (McCLELLAND, D.1985). Por ello, es que el nivel de cultura del trabajo tiene una orientación positiva que va de lo intermedio a lo alto.

CUADRO 23

NIVEL DE CULTURA DEL TRABAJO, PUNO 2010

Nivel	Nº	%
Bajo	15	9,5
Intermedio	113	71,5
Alto	30	19,0
Total	158	100,0

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada.

4.2.4. Asociación entre nivel de cultura del trabajo y las variables socio laborales

Seguidamente, se presenta las asociaciones entre cultura del trabajo y las variables socio laborales, que son sexo, grado de instrucción, tiempo de servicio, área de trabajo y grupo ocupacional, con la finalidad de observar la relación entre una variable principal de la investigación y las variables que pueden afectar su comportamiento.

- Asociación entre nivel de cultura del trabajo y sexo

El cuadro 24, de asociación entre el nivel de cultura del trabajo y la variable sexo de los servidores del Gobierno Regional muestra que, del total de sexo masculino el 67% tiene nivel intermedio, el 25,8% posee nivel alto y sólo el 7,2% tiene nivel bajo de cultura del trabajo. Asimismo, del total de servidores

de sexo femenino el 78,7% se ubica en el nivel intermedio, el 13,1% en el nivel bajo y sólo el 8,2% en el nivel alto de cultura del trabajo.

En la asociación entre ambas variables, encontramos que $X^2C= 8,180$ y grado de libertad $G.L.=2$, asimismo, en las tablas estadísticas de Chi cuadrado (Ji cuadrado), muestra que $X^2T= 5,99$ y se ha usado un nivel de significancia de $\alpha = 5\% = 0,05$.

Planteamos la hipótesis nula $H_0: X^2C= 8,180 < X^2T= 5,99$: no existe relación entre la variable X y la variable Y (no están asociadas). *Hipótesis alterna* $H_1: X^2C= 8,180 > X^2T= 5,99$: Existe asociación entre las variables X e Y. Como se muestra en los resultados, existe asociación entre la cultura del trabajo y la variable sexo, ya que $X^2C > X^2T$; es decir, que $X^2C (8,180)$ es $>$ a la $X^2T (5,99)$, entonces se acepta la hipótesis alterna. En otras palabras, existe base estadística suficiente como para poder afirmar que hay mayor probabilidad de que el sexo femenino tenga propensión a más prácticas positivas de cultura del trabajo.

CUADRO 24

ASOCIACION ENTRE EL NIVEL DE CULTURA DEL TRABAJO Y SEXO, PUNO 2010

SEXO		NIVEL DE CULTURA DEL TRABAJO			TOTAL
		Bajo	Intermedio	Alto	
Masculino	Nº	7	65	25	97
	% de Sexo	7,2	67,0	25,8	100,0
	% Nivel de cultura	46,7	57,5	83,3	61,4
	% de total	4,4	41,1	15,8	61,4
Femenino	Nº	8	48	5	61
	% de Sexo	13,1	78,7	8,2	100,0
	% Nivel de cultura	53,3	42,5	16,7	38,6
	% de total	5,1	30,4	3,2	38,6
TOTAL	Nº	15	113	30	158
	% de Sexo	9,5	71,5	19,0	100,0
	% Nivel de cultura	100,0	100,0	100,0	100,0
	% de total	9,5	71,5	19,0	100,0

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada

- **Asociación entre nivel de cultura del trabajo y grado de instrucción**

El cuadro 25, de asociación entre el nivel de cultura del trabajo y la variable grado de instrucción de los servidores del Gobierno Regional muestra que, del total de grado de instrucción superior el 74,3% tiene nivel intermedio, el 15,8% posee nivel alto y sólo el 9,9% tiene nivel bajo de cultura del trabajo. Asimismo, del total de servidores de grado de instrucción secundaria y con especialización el 100,0% se ubica en el nivel alto respectivamente (sólo 03 servidores con grado de instrucción secundaria se encuentran en el nivel alto y también sólo 03 servidores con especialización se ubican en el nivel alto).

En la asociación entre ambas variables, encontramos que $X^2C= 26,611$ y grado de libertad G.L.= 4, asimismo, en las tablas estadísticas de Chi cuadrado (Ji cuadrado), muestra que $X^2T= 9,49$ y se ha usado un nivel de significancia de $\alpha = 5\% = 0,05$.

Planteamos la hipótesis nula $H_0: X^2C= 26,611 < X^2T= 9,49$: no existe relación entre la variable X y la variable Y (no están asociadas). *Hipótesis alterna* $H_1: X^2C= 26,611 > X^2T= 9,49$: Existe asociación entre las variables X e Y. Como se muestra en los resultados, existe asociación entre la cultura del trabajo y la variable grado de instrucción, ya que $X^2C > X^2T$; es decir, que X^2C (26,611) es $>$ a la X^2T (9,49), entonces se acepta la hipótesis alterna. En otras palabras, existe base estadística suficiente como para poder afirmar que hay mayor probabilidad de que el grado de instrucción superior, sin mayor incidencia de la especialización, tenga propensión a prácticas más positivas de cultura del trabajo.

CUADRO 25

**ASOCIACION ENTRE EL NIVEL DE CULTURA
DEL TRABAJO Y GRADO DE INSTRUCCIÓN, PUNO 2010**

GRADO DE INSTRUCCIÓN		NIVEL DE CULTURA			TOTAL
		Bajo	Intermedio	Alto	
Secundaria	Nº	0	0	3	3
	% de instrucción	0,0	0,0	100,0	100,0
	% nivel de cultura	0,0	0,0	10,0	1,9
	% de total	0,0	0,0	1,9	1,9
Superior	Nº	15	113	24	152
	% de instrucción	9,9	74,3	15,8	100,0
	% nivel de cultura	100,0	100,0	80,0	96,2
	% de total	9,5	71,5	15,2	96,2
Especialización	Nº	0	0	3	3
	% de instrucción	0,0	0,0	100,0	100,0
	% nivel de cultura	0,0	0,0	10,0	1,9
	% de total	0,0	0,0	1,9	1,9
TOTAL	Nº	15	113	30	158
	% de instrucción	9,5	71,5	19,0	100,0
	% nivel de cultura	100,0	100,0	100,0	100,0
	% de total	9,5	71,5	19,0	100,0

Fuente: Elaboración propia.

- Asociación entre nivel de cultura del trabajo y área de trabajo

El cuadro 26, de asociación entre el nivel de cultura del trabajo y la variable área de trabajo de los servidores del Gobierno Regional muestra que, del total de Alta Dirección el 100,0% (02 servidores), tiene nivel bajo. La mayoría de servidores de las diversas gerencias (entre el 70 y el 78%) se encuentran en el nivel intermedio de cultura del trabajo. De todas las áreas, únicamente los servidores del área Gerencia Regional de Planificación y Presupuesto alcanzan el nivel alto de cultura del trabajo en un 57,1%, el nivel intermedio es alcanzado por el, 42,9% de servidores de ésta área.

En la asociación entre ambas variables, encontramos que $X^2C= ,2,312$ y grado de libertad G.L.= 4, asimismo, en las tablas estadísticas de Chi cuadrado (Ji cuadrado) se muestra que $X^2T= 9,49$ y se ha usado un nivel de significancia de $\alpha = 5\%= 0,05$.

Planteamos la hipótesis nula $H_0 : X^2C = 2,312 < X^2T = 9,49$: no existe relación entre la variable X y la variable Y (no están asociadas). *Hipótesis alterna* $H_1: X^2C = 2,312 > X^2T = 9,49$: Existe asociación entre las variables X e Y . Como se muestra en los resultados, no existe asociación entre la cultura del trabajo y la variable área de trabajo, ya que $X^2C < X^2T$; es decir, que $X^2C (2,312)$ es $<$ a la $X^2T (9,49)$, entonces se acepta la hipótesis alterna. En otras palabras, existe base estadística suficiente como para poder afirmar que la ubicación de los servidores en cualquier área de trabajo influirá condicionara el nivel de cultura del trabajo.

CUADRO 26

ASOCIACION ENTRE EL NIVEL DE CULTURA DEL TRABAJO Y ÁREA DE TRABAJO, PUNO 2010

AREA DE TRABAJO		NIVEL DE CULTURA DEL TRABAJO			Total
		Bajo	Intermedio	Alto	
Alta dirección	Nº	2	14	5	21
	% de AREA DE TRABAJO	9,5	66,7	23,8	100,0
	% de NIVEL DE CULTURA	13,3	12,4	16,7	13,3
	% del total	1,3	8,9	3,2	13,3
Gerencias regionales	Nº	7	65	19	91
	% de AREA DE TRABAJO	7,7	71,4	20,9	100,0
	% de NIVEL DE CULTURA	46,7	57,5	63,3	57,6
	% del total	4,4	41,1	12,0	57,6
Oficina regional de administración	Nº	6	34	6	46
	% de AREA DE TRABAJO	13,0	73,9	13,0	100,0
	% de NIVEL DE CULTURA	40,0	30,1	20,0	29,1
	% del total	3,8	21,5	3,8	29,1
Total	Nº	15	113	30	158
	% de AREA DE TRABAJO	9,5	71,5	19,0	100,0
	% de NIVEL DE CULTURA	100,0	100,0	100,0	100,0
	% del total	9,5	71,5	19,0	100,0

Fuente: Elaboración propia.

- Asociación entre nivel de cultura del trabajo y grupo ocupacional

El cuadro 27, de asociación entre el nivel de cultura del trabajo y la variable Grupo Ocupacional de los servidores del Gobierno Regional muestra que, del total de profesionales el 79,4% tiene nivel intermedio, el 11,8% se

ubican en el nivel bajo y el 8,8% en el nivel alto de cultura del trabajo. Del total de técnicos, el 70,5% se ubica en el nivel intermedio, El 21,3% en el nivel alto y sólo el 8,2% en el nivel bajo de cultura del trabajo. En el caso de los directivos, el 55,2% se ubica en el nivel intermedio, el 37,9% en el nivel alto y sólo el 6,9% en el nivel bajo de cultura del trabajo. Asimismo, del total de servidores que se ubican en el nivel alto el 43,3% son técnicos el 36,7% son directivos y el 20,0% son profesionales. Del total de servidores que se ubican en el nivel vado de cultura del trabajo el 53,3% son profesionales, el 33,3% son técnicos y el 13,3% son directivos.

En la asociación entre ambas variables, encontramos que $X^2C= 11,723$ y grado de libertad G.L.= 4, asimismo, en las tablas estadísticas de Chi cuadrado (Ji cuadrado) se muestra que $X^2T= 9,49$ y se ha usado un nivel de significancia de $\alpha = 5\% = 0,05$. Planteamos la hipótesis nula $H_0 : X^2C= 11,723 < X^2T= 9,49$: no existe relación entre la variable X y la variable Y (no están asociadas). *Hipótesis alterna* $H_1: X^2C= 11,723 > X^2T= 9,49$: Existe asociación entre las variables X e Y . Como se muestra en los resultados, existe asociación entre la cultura del trabajo y la variable grupo ocupacional, ya que $X^2C > X^2T$; es decir, que X^2C (11,727) es $>$ a la X^2T (9,49), entonces se acepta la hipótesis alterna. En otras palabras, existe base estadística suficiente como para poder afirmar que hay mayor probabilidad de que el grupo ocupacional tiene incidencia en la cultura del trabajo; es decir, se encuentra mayor propensión a prácticas altas de cultura del trabajo a medida de que se asciende en el grupo ocupacional.

CUADRO 27

ASOCIACION ENTRE EL NIVEL DE CULTURA DEL TRABAJO Y GRUPO OCUPACIONAL, PUNO 2010

GRUPO OCUPACIONAL		NIVEL DE CULTURA			TOTAL
		Bajo	Intermedio	Alto	
Directivo	Nº	2	16	11	29
	% de grupo ocupacional	6,9	55,2	37,9	100,0
	% nivel de cultura	13,3	14,2	36,7	18,4
	% de total	1,3	10,1	7,0	18,4
Profesional	Nº	8	54	6	68
	% de grupo ocupacional	11,8	79,4	8,8	100,0
	% nivel de cultura	53,3	47,8	20,0	43,0
	% de total	5,1	34,2	3,8	43,0
Técnico	Nº	5	43	13	61
	% de grupo ocupacional	8,2	70,5	21,3	100,0
	% nivel de cultura	33,3	38,1	43,3	38,6
	% de total	3,2	27,2	8,2	38,6
TOTAL	Nº	15	113	30	158
	% de grupo ocupacional	9,5	71,5	19,0	100,0
	% nivel de cultura	100,0	100,0	100,0	100,0
	% de total	9,5	71,5	19,0	100,0

Fuente: Elaboración propia.

- Asociación entre nivel de cultura del trabajo y tiempo de servicios

El cuadro 28, de asociación entre el nivel de cultura del trabajo y la variable Tiempo de Servicios de los servidores del Gobierno Regional muestra que, de 01 a 09 años de tiempo de servicios 14 servidores se ubican en el nivel intermedio, mientras que los servidores de 10 a 19 años de servicios 16 servidores se ubican en el nivel intermedio y 09 en el nivel alto, los servidores de 20 a 29 años de servicios 76 se ubican en el nivel intermedio, 15 en el nivel alto y 13 en el nivel bajo, los servidores de 30 a 35 años de servicios encontramos que 7 se ubican en el nivel intermedio, 6 en el nivel alto y 2 en el nivel bajo.; por lo que podemos afirmar que los trabajadores de 20 a 29 años de tiempo de servicios son la mayoría.

En la asociación entre ambas variables, encontramos que $X^2C = 19,140$ y grado de libertad G.L. = 6, asimismo, en las tablas estadísticas de Chi cuadrado (Ji cuadrado) se muestra que $X^2T = 12,59$ y se ha usado un nivel de significancia de $\alpha = 5\% = 0,05$.

Planteamos la hipótesis nula $H_0 : X^2C = 19,140 < X^2T = 12,59$: no existe relación entre la variable X y la variable Y (no están asociadas). *Hipótesis alterna* $H_1: X^2C = 19,140 > X^2T = 12,59$: Existe asociación entre las variables X e Y. Como se muestra en los resultados, existe asociación entre la cultura del trabajo y la variable tiempo de servicios, ya que $X^2C > X^2T$; es decir, que X^2C (19,140) es $>$ a la X^2T (12,59), entonces se acepta la hipótesis alterna. En otras palabras, existe base estadística suficiente como para poder afirmar que hay mayor probabilidad de que el tiempo de servicios tenga incidencia en el nivel de la cultura del trabajo; es decir, se encuentra mayor propensión a prácticas altas de cultura del trabajo a medida de que se asciende en el tiempo de servicios.

CUADRO 28

ASOCIACION ENTRE EL NIVEL DE CULTURA DEL TRABAJO Y TIEMPO DE SERVICIO, PUNO 2010

TIEMPO DE SERVICIOS		NIVEL DE CULTURA			TOTAL
		Bajo	Intermedi	Alto	
01 - 09	Nº	0	14	0	14
	% de tiempo de servicio	0,0	100,0	0,0	100,0
	% nivel de cultura	0,0	12,4	0,0	8,9
	% de total	0,0	8,9	0,0	8,9
10 - 19	Nº	0	16	9	25
	% de tiempo de servicio	0,0	64,0	36,0	100,0
	% nivel de cultura	0,0	14,2	30,0	15,8
	% de total	0,0	10,1	5,7	15,8
20 - 29	Nº	13	76	15	104
	% de tiempo de servicio	12,5	73,1	14,4	100,0
	% nivel de cultura	86,7	67,3	50,0	65,8
	% de total	8,2	48,1	9,5	65,8
30 - 35	Nº	2	7	6	15
	% de tiempo de servicio	13,3	46,7	40,0	100,0
	% nivel de cultura	13,3	6,2	20,0	9,5
	% de total	1,3	4,4	3,8	9,5
TOTAL	Nº	15	113	30	158
	% de tiempo de servicio	9,5	71,5	19,0	100,0
	% nivel de cultura	100,0	100,0	100,0	100,0
	% de total	9,5	71,5	19,0	100,0

Fuente: Elaboración propia.

**Resultado de la prueba de hipótesis de la asociación
entre nivel de cultura del trabajo y las
variables sociolaborales, PUNO 2010**

Variables	X ² C	X ² T	G.L.	Nivel de Significación	Significación asintótica
Sexo	8,18	5,99	2	**	0,017
Grado de instrucción	26,611	9,49	4	**	0,000
Area de trabajo	2,312	9,49	4	N.S.	0,679
Grupo ocupacional	11,723	9,49	4	**	0,020
Tiempo de servicios	19,14	12,59	6	**	0,004

* Significativa al 95% de confianza.
 **Significativa al 99% de confianza.
 N.S. No significativa.

4.3. IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

Seguidamente, se presenta el análisis de los principales componentes de la variable identificación institucional, como son: sentido de pertenencia, conocimiento de principios institucionales, identificación con principios institucionales, participación en el centro laboral. Asimismo, en este acápite se presenta la relación entre el nivel de identificación institucional y las variables socio laborales propias del estudio.

4.3.1. Identificación con la institución

a. Sentido de pertenencia

Observando el cuadro 29, notamos que el 62,0% se ubica en el nivel alto, el 34,8% en el nivel intermedio y sólo el 3,2% en el nivel bajo. El índice de sentido de pertenencia es de 67,47 en la escala de 0,00 a 1,00, que es superior al promedio y se ubica ligeramente en el tercio superior de la población; lo que indica que en el sentido de pertenencia a la institución de los servidores del Gobierno Regional existe la tendencia a prevalecer el nivel alto, pero con ligera

tendencia hacia el nivel intermedio. El índice alcanzado, refleja la tendencia hacia el alto "apego" a la institución. Lo importante, es que existe la percepción de que los servidores del Gobierno Regional se sienten servidores públicos, que sirven al Estado que pertenece y representa a todo el país y no existe una idea de pertenencia al grupo que coyunturalmente se encuentra en la dirección del Gobierno Regional, percibiendo la diferencia entre su pertenencia el Estado y su pertenencia al grupo político que se encuentra pasajeramente en la dirección.

En relación a las siguientes preguntas **¿Te sientes parte de la institución? ¿Qué importancia tiene para ti ser parte de la institución?**, un servidor de carrera manifiesta:

*"Yo soy servidor de carrera, tengo muchos años de servicio, yo estoy desde la CORPUNO, he trabajado para la Región Mariátegui, para el Gobierno Transitorio de Administración Regional en la época de Fujimori, he seguido trabajando en el Gobierno Regional con la presidencia del grupo de David Jiménez y ahora estoy trabajando en el tiempo del grupo de Fuentes. **Ellos pasan, nosotros los servidores de carrera quedamos, nos mantenemos** y debemos tecnificarnos para servir mejor al Estado y no al grupo que es momentáneo".*

*El ser un trabajador del Gobierno Regional, **nos ubica dentro de un grupo importante**, encargados de brindar servicios y atención al público usuario a nivel de la Región, asimismo brindamos asesoramiento técnico a nivel pliego, **lo que nos hace sentirnos importantes y responsables**, exigiéndonos mayor preparación y capacitación, son pocos los trabajadores que tienen acceso a gozar de los beneficios de la institución en materia de capacitación, perfeccionamiento y de incentivos económicos mediante el CAFAE.*

CUADRO 29
NIVEL DE SENTIDO DE PERTENENCIA, PUNO 2010

Nivel	Nº	%
Bajo	5	3,2
Intermedio	55	34,8
Alto	98	62,0
Total	158	100,0

Fuente: Elaboración propia.

b. Conocimiento de principios institucionales

Los principios institucionales, se plasman en la Misión, la Visión, los objetivos del Plan Anual y las directivas de acción propias del Reglamento Interno. Cuando los servidores interiorizan los principios institucionales, existe mayor posibilidad de desarrollar el sentido de pertenencia y de identidad frente a la institución y los patrones de comportamiento reflejan actitudes de defensa del centro de trabajo. Por ello, cuando se expresan acusaciones por la presunta realización de acciones negativas realizadas por directivos, la mayoría de servidores de carrera asumen "vergüenzas ajenas" manifestadas en rechazo a las agresiones y de defensa de la institución.

En ese sentido, la Misión, según señalan los trabajadores, es realizada en círculos muy cerrados y es utilizada como instrumento de presentación externo. Los servidores expresan que en su gran mayoría (90,5%), manifiestan no haber participado en la construcción de la Misión. En cambio el 91,1% de servidores manifiesta que si conoce la Visión. Asimismo, el 55,7% conocen los Objetivos del Plan de Trabajo Anual. Este plan es el consolidado del plan de cada área de trabajo y orienta sus acciones, siendo más conocido por los servidores del segundo al quinto nivel estructural. Por otro lado, el 79,7% conoce el reglamento interno de la institución, reflejando un elevado

conocimiento de este instrumento vinculado al movimiento y a la administración de personal como capital humano y de manera práctica el manejo escalafonario.

El nivel de conocimiento de principios institucionales es heterogéneo. Observamos que el 49,4% de servidores se ubica en el nivel alto; el 37,3% en el nivel intermedio y el 13,3% en el nivel bajo.

El índice de conocimiento de principios institucionales nos proporciona una visión de conjunto. Este, es de 59,02, ligeramente por encima del promedio en la escala de 0,0 a 1,00. Estos indicadores nos muestran que no es alto el nivel de conocimientos, y tiene tendencia a ser de nivel intermedio.

CUADRO 30
NIVEL DE CONOCIMIENTO DE PRINCIPIOS
INSTITUCIONALES*, PUNO 2010

Nivel	Nº	%
Bajo	21	13,3
Intermedio	59	37,3
Alto	78	49,4
Total	158	100,0

Fuente: Elaboración propia.

* **Nota:** En la prueba de bondad de ajuste, en base a una prueba no paramétrica de estadística de contraste, se obtiene el siguiente resultado: existe una completa relación entre lo observado y lo esperado. Un valor de Ji cuadrado de 31,987 con 2 grados de libertad con una significación asintótica de .0000.

c. Identificación con principios institucionales

En este acápite damos cuenta de la identificación con los principios institucionales. Al respecto se observa que los servidores se identifican con la Misión y Visión institucionales en 77,2% y el 75,9%, respectivamente. Este

nivel alto de identificación con la Misión y Visión refleja, más que la identificación con su contenido, el uso cotidiano, donde se tienen en cuenta como instrumentos de gestión y de manera práctica para el cumplimiento de objetivos y metas a corto y mediano plazo. Por otro lado, como expresión importante de identificación con la institución encontramos que el 64,6% de servidores manifiesta que “se molesta cuando escucha críticas al Gobierno Regional. Sin embargo, hay un importante 35,4% que no muestra la misma actitud o es indiferente frente a dicha situación.

Frente a la afirmación “Me interesan mucho los problemas de la institución”, los servidores expresan algún nivel de desacuerdo en 79,1% y el restante 20,9 muestra algún nivel de acuerdo. Significa que a la gran mayoría de servidores no les importa los problemas del Gobierno Regional, pero en el sentido político de ser indiferente a la gestión del gobierno de turno.

Con respecto al nivel de identificación con los principios institucionales observamos que el 76,6% de los servidores se ubican en el nivel intermedio y el 18,3% en el nivel alto; sólo el 5,1% se encuentra en el nivel bajo. Esta observación es ratificada por el índice de identificación que es 0,57; ligeramente por encima del promedio de identificación en la escala de 0,0 a 1,00. Quiere decir que el nivel de identificación muestra la tendencia de nivel intermedio hacia el nivel alto.

CUADRO 31

NIVEL DE IDENTIFICACIÓN CON PRINCIPIOS INSTITUCIONALES, PUNO 2010

Nivel	Nº	%
Bajo	8	5,1
Intermedio	121	76,6
Alto	29	18,3
Total	158	100,0

Fuente: Elaboración propia.

d. Participación en el centro laboral

En referencia a las actividades organizadas por la institución, de tipo social, cultural, recreativas, deportivas, etc. observamos que el 53,5% de servidores se ubican en el nivel alto, el 40,5% en el intermedio y sólo el 6,3% en el nivel bajo de participación. El índice de participación es de 0,65 en la escala de 0,00 a 1,00. Es decir existe la tendencia hacia un alto nivel de participación. Los que no participan en las diversas actividades expresan que es debido a que abocan a actividades de tipo personal y que utilizan ese tiempo para actividades de carácter extra laboral asociada muchas veces a formación académica.

¿Los servidores participan regularmente en actividades organizadas por la institución? ¿En qué tipo de actividades? ¿Quiénes participan?

“El Gobierno Regional Puno, tiene un plan de actividades sociales, deportivas, culturales, recreativas, etc. Las mismas que están consideradas en fechas importantes dentro del calendario anual, se organiza reuniones con actividades según el caso, participando de forma pasiva y en otras veces activamente, especialmente en las actividades deportivas, recreativas y/o en charlas de motivación que coadyuvan al desarrollo humano, aunque no siempre participan los jefes que más lo necesitan; otros no participan por que se dedican a sus actividades personales, estudios o negocios”.

CUADRO 32

NIVEL DE PARTICIPACIÓN, PUNO 2010

Nivel	Nº	%
Bajo	10	6,3
Intermedio	64	40,5
Alto	84	53,2
Total	158	100,0

Fuente: Elaboración propia.

4.3.2. Nivel de identificación institucional

La dimensión “nivel de identificación institucional” ha sido construida como un resumen que engloba a su vez a las variables: a). sentido de pertenencia; b). conocimiento de principios institucionales; c). identificación con principios institucionales y, d). participación en el centro laboral.

En referencia al nivel de clima organizacional observamos que el 66,4% de servidores se ubican en el nivel intermedio, el 32,3% en el alto y sólo el 1,3% en el nivel bajo de participación. El índice de identificación institucional es de 0,58 en la escala de 0,00 a 1,00. Es decir, existe un nivel intermedio de identificación, con ligera tendencia hacia el nivel alto.

Frente a la pregunta: **¿Qué significado y/o importancia tiene trabajar en el Gobierno Regional?** Los servidores que se ubican en el nivel alto, manifiestan que:

“Es un orgullo trabajar en el Gobierno Regional. Ningún otro servidor del Estado trabaja en este nivel; todos los servidores de los otros organismos del Estado sólo están en un sector, es decir, sólo atienden a una parte de la

realidad regional. Además, la Región como tal está entre el gobierno central y la localidad lo cual es muy importante en este momento de descentralización. Los que trabajan en los sectores tienen una mirada de atención inmediata, nosotros, en cambio, tenemos una mirada más amplia y de mayor alcance, por que miramos hacia el desarrollo. Pertenecer al sector público a nivel de región nos ubica por encima de los servidores de otros sectores, incluida la universidad que ahora se ha encerrado en sí misma”.

**CUADRO 33
NIVEL DE IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL,
PUNO 2010**

Nivel	Nº	%
Bajo	2	1,3
Intermedio	105	66,4
Alto	51	32,3
Total	158	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

4.3.3. Asociación entre identidad institucional y las variables socio laborales

Seguidamente, se presenta las asociaciones entre identidad institucional y las variables socio laborales, que son sexo, grado de instrucción, tiempo de servicio, área de trabajo y grupo ocupacional, con la finalidad de observar la relación entre una variable principal de la investigación y las variables que pueden afectar su comportamiento.

- Asociación entre nivel de identificación institucional y sexo

El cuadro 34, de asociación entre el nivel de identificación institucional y la variable sexo de los servidores del Gobierno Regional muestra que, del total de sexo masculino el 63,9% tiene nivel intermedio, el 34,0% posee nivel alto y

sólo el 2,1% tiene nivel bajo de identificación institucional. Asimismo, del total de servidores de sexo femenino el 70,5% se ubica en el nivel intermedio y el 29,5 en el nivel alto de identificación institucional. En el sexo femenino no se observa nivel bajo de identificación.

En la asociación entre ambas variables, encontramos que $X^2C= 1,738$ y grado de libertad $G.L.=2$, asimismo, en las tablas estadísticas de Chi cuadrado (Ji cuadrado), muestra que $X^2T= 5,99$ y se ha usado un nivel de significancia de $a = 5\%= 0,05$.

Planteamos la hipótesis nula $H_0: X^2C= 1,738 < X^2T= 5,99$: no existe relación entre la variable X y la variable Y (no están asociadas). *Hipótesis alterna* $H_1: X^2C=1,738 > X^2T= 5,99$: Existe asociación entre las variables X e Y. Como se muestra en los resultados, no existe asociación entre la variable nivel de identificación institucional y la variable sexo, ya que $X^2C > X^2T$; es decir, que $X^2C (1,738)$ es $<$ a la $X^2T (5,99)$, entonces se acepta la hipótesis nula. En otras palabras, existe base estadística suficiente como para poder afirmar que no hay probabilidad de que la variable sexo esté relacionada con la variable identificación institucional. Sin embargo se observa que los servidores de sexo femenino tienen propensión a presentar nivel de identificación intermedio.

CUADRO 34

ASOCIACIÓN ENTRE NIVEL DE IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL Y SEXO, PUNO 2010

SEXO		NIVEL DE IDENTIFICACIÓN			TOTAL
		Bajo	Intermedio	Alto	
Masculino	Nº	2	62	33	97
	% de Sexo	2,1	63,9	34,0	100,0
	% Nivel de identificación	100,0	59,0	64,7	61,4
	% de total	1,3	39,2	20,9	61,4
Femenino	Nº	0	43	18	61
	% de Sexo	0,0	70,5	29,5	100,0
	% Nivel de identificación	0,0	41,0	35,3	38,6
	% de total	0,0	27,2	11,4	38,6
TOTAL	Nº	2	105	51	158
	% de Sexo	1,3	66,5	32,3	100,0
	% Nivel de identificación	100,0	100,0	100,0	100,0
	% de total	1,3	66,5	32,3	100,0

Fuente: Elaboración propia.

- **Asociación entre nivel de identificación institucional y grado de instrucción**

El cuadro 35, de asociación entre el nivel de identificación institucional y la variable grado de instrucción de los servidores del Gobierno Regional muestra que, del total de grado de instrucción superior el 67,1% tiene nivel intermedio, el 31,6% posee nivel alto; y sólo el 1,3% alcanza nivel bajo de identificación institucional. Asimismo, del total de servidores de grado de instrucción secundaria y con especialización el 100,0% se ubica en el nivel intermedio y alto respectivamente.

En la asociación entre ambas variables, encontramos que $X^2C = 7,844$ y grado de libertad G.L. = 4; asimismo, en las tablas estadísticas de Chi cuadrado (Ji cuadrado), muestra que $X^2T = 9,49$ y se ha usado un nivel de significancia de $\alpha = 5\% = 0,05$.

Planteamos la hipótesis nula $H_0: X^2C = 7,844 < X^2T = 9,49$: no existe relación entre la variable X y la variable Y (no están asociadas). *Hipótesis alterna* $H_1: X^2C = 7,844 > X^2T = 4,49$: Existe asociación entre las variables X e Y. Como se muestra en los resultados, no existe asociación entre identificación institucional trabajo y la variable grado de instrucción, ya que $X^2C < X^2T$; es decir, que $X^2C (7,844)$ es $<$ a la $X^2T (9,49)$, entonces se acepta la hipótesis nula. En otras palabras, existe base estadística suficiente como para poder afirmar que no hay mayor probabilidad de que el grado de instrucción condicione la existencia de prácticas más positivas de identificación institucional.

CUADRO 35

ASOCIACIÓN ENTRE EL NIVEL DE IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL Y GRADO DE INSTRUCCIÓN, PUNO 2010

GRADO DE INSTRUCCIÓN		NIVEL DE IDENTIFICACIÓN			TOTAL
		Bajo	Intermedio	Alto	
Secundaria	Nº	0	3	0	3
	% de instrucción	0,0	100,0	0,0	100,0
	% nivel de identificación	0,0	2,9	0,0	1,9
	% de total	0,0	1,9	0,0	1,9
Superior	Nº	2	102	48	152
	% de instrucción	1,3	67,1	31,6	100,0
	% nivel de identificación	100,0	97,1	94,1	96,2
	% de total	1,3	64,6	30,4	96,2
Especialización	Nº	0	0	3	3
	% de instrucción	0,0	0,0	100,0	100,0
	% nivel de identificación	0,0	0,0	5,9	1,9
	% de total	0,0	0,0	1,9	1,9
TOTAL	Nº	2	105	51	158
	% de instrucción	1,3	66,5	32,3	100,0
	% nivel de identificación	100,0	100,0	100,0	100,0
	% de total	1,3	66,5	32,3	100,0

Fuente: Elaboración propia.

- Asociación entre nivel de identificación institucional y área de trabajo

El cuadro 36, de asociación entre el nivel de identificación institucional y la variable área de trabajo de los servidores del Gobierno Regional muestra que, del total de Alta Dirección el 100,0% (02 servidores) tiene intermedio. La mayoría de servidores de las diversas gerencias se encuentran en el nivel

intermedio de valoración del trabajo (entre el 57,0% y el 54,5%); no existe nivel bajo de identificación. La Oficina Regional de Control Interno Alcanza el 73,7% de nivel intermedio de identificación y en la Oficina Regional de Administración se divide el nivel de identificación entre el 63,0 de identificación intermedio y el 37,0% de identificación alto. En la Oficina de Recursos Humanos el 93,3 alcanza el nivel de intermedio y sólo 6,7% el nivel bajo de identificación.

En la asociación entre ambas variables, encontramos que $X^2C= 19,528$ y grado de libertad $G.L.=14$, asimismo, en las tablas estadísticas de Chi cuadrado (Ji cuadrado) se muestra que $X^2T= 23,68$ y se ha usado un nivel de significancia de $\alpha = 5\% = 0,05$.

Planteamos la hipótesis nula $H_0: X^2C= 19,528 < X^2T= 23,68$: no existe relación entre la variable X y la variable Y (no están asociadas). *Hipótesis alterna* $H_1: X^2C= 19,528 > X^2T= 23,68$: Existe asociación entre las variables X e Y. Como se muestra en los resultados, no existe asociación entre la identificación institucional y la variable área de trabajo, ya que $X^2C < X^2T$; es decir, que X^2C (19,528) es $<$ a la X^2T (23,68), entonces se acepta la hipótesis nula. En otras palabras, existe base estadística suficiente como para poder afirmar que hay mayor probabilidad de que la pertenencia a una determinada área de trabajo no condicione el nivel de identificación institucional. Sin embargo, se puede afirmar que en la Oficina Regional de Administración, en las gerencias y en la Oficina de control interno, se está desarrollando la tendencia hacia un nivel alto de identificación institucional.

CUADRO 36

ASOCIACION ENTRE EL NIVEL DE IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL Y ÁREA DE TRABAJO, PUNO 2010

AREA DE TRABAJO		NIVEL DE IDENTIFICACIÓN			Total
		Bajo	Intermedio	Alto	
Alta dirección	Nº	0	16	5	21
	% de AREA DE TRABAJO	0,0	76,2	23,8	100,0
	% de NIVEL DE IDENTIFICACIÓN	0,0	15,2	9,8	13,3
	% del total	0,0	10,1	3,2	13,3
Gerencias regionales	Nº	2	60	29	91
	% de AREA DE TRABAJO	2,2	65,9	31,9	100,0
	% de NIVEL DE IDENTIFICACIÓN	100,0	57,1	56,9	57,6
	% del total	1,3	38,0	18,4	57,6
Oficina regional de administración	Nº	0	29	17	46
	% de AREA DE TRABAJO	0,0	63,0	37,0	100,0
	% de NIVEL DE IDENTIFICACIÓN	0,0	27,6	33,3	29,1
	% del total	0,0	18,4	10,8	29,1
Total	Nº	2	105	51	158
	% de AREA DE TRABAJO	1,3	66,5	32,3	100,0
	% de NIVEL DE IDENTIFICACIÓN	100,0	100,0	100,0	100,0
	% del total	1,3	66,5	32,3	100,0

Fuente: Elaboración propia.

- Identificación institucional y grupo ocupacional

El cuadro 37, de asociación entre el nivel de identificación institucional y la variable Grupo Ocupacional de los servidores del Gobierno Regional muestra que, del total de directivos el 55,2%, alcanza el nivel intermedio, el 37,9% el nivel alto, y, sólo el 6,9% el nivel bajo de identificación institucional. Del total de profesionales el 75,0% alcanza el nivel intermedio y el 25,0% el nivel alto. Asimismo, del total de técnicos el 62,3% alcanza el nivel intermedio, el 37,7% el nivel alto, no existiendo el nivel bajo de identificación institucional en esta categoría de servidores.

En la asociación entre ambas variables, encontramos que $X^2C = 12,318$ y grado de libertad $G.L. = 4$, asimismo, en las tablas estadísticas de Chi cuadrado (J_i cuadrado) se muestra que $X^2T = 9,49$ y se ha usado un nivel de significancia de $\alpha = 5\% = 0,05$.

Planteamos la hipótesis nula $H_0: X^2C = 12,318 < X^2T = 9,49$: no existe relación entre la variable X y la variable Y (no están asociadas). *Hipótesis alterna* $H_1: X^2C = 12,318 > X^2T = 9,49$: Existe asociación entre las variables X e Y. Como se muestra en los resultados, existe asociación entre el nivel de identificación institucional y la variable grupo ocupacional, ya que $X^2C < X^2T$; es decir, que X^2C (12,318) es $>$ a la X^2T (9,49), entonces se acepta la hipótesis alterna. En otras palabras, existe base estadística suficiente como para poder afirmar que hay mayor probabilidad de que la pertenencia al grupo ocupacional de técnicos tiene incidencia en la identificación institucional; es decir, la pertenencia al grupo ocupacional condiciona el nivel de identificación institucional.

CUADRO 37

ASOCIACIÓN ENTRE EL NIVEL DE IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL Y GRUPO OCUPACIONAL, PUNO 2010

GRUPO OCUPACIONAL		NIVEL DE IDENTIFICACIÓN			TOTAL
		Bajo	Intermedio	Alto	
Directivo	Nº	2	16	11	29
	% de grupo ocupacional	6,9	55,2	37,9	100,0
	% nivel de identificación	100,0	15,2	21,6	18,4
	% de total	1,3	10,1	7,0	18,4
Profesional	Nº	0	51	17	68
	% de grupo ocupacional	0,0	75,0	25,0	100,0
	% nivel de identificación	0,0	48,6	33,3	43,0
	% de total	0,0	32,3	10,8	43,0
Técnico	Nº	0	38	23	61
	% de grupo ocupacional	0,0	62,3	37,7	100,0
	% nivel de identificación	0,0	36,2	45,1	38,6
	% de total	0,0	24,1	14,6	38,6
TOTAL	Nº	2	105	51	158
	% de grupo ocupacional	1,3	66,5	32,3	100,0
	% nivel de identificación	100,0	100,0	100,0	100,0
	% de total	1,3	66,5	32,3	100,0

Fuente: Elaboración propia.

- **Identificación institucional y tiempo de servicios**

El cuadro 38, de asociación entre el nivel de identificación institucional y la variable Tiempo de Servicios de los servidores del Gobierno Regional muestra que, del total de servidores de 20 a 29 años de tiempo de servicios 75 se ubican en el nivel intermedio y 27 en el nivel alto y 2 en el nivel bajo, alcanzando a un total de 104 servidores, en tanto los servidores de 10 a 19 años de tiempo de servicios 14 se ubican en el nivel alto y 11 en el nivel intermedio, alcanzando a un total de 25 servidores; los servidores de 30 a 35 años de servicios encontramos que 10 se ubican en el nivel intermedio y 5 en el nivel alto alcanzando a un total de 15 servidores, mientras que solo los trabajadores de 01 a 09 años de tiempo de servicios 9 se ubican en el nivel intermedio y solo 5 en el nivel alto alcanzando a un total de 14 servidores

En la asociación entre ambas variables, encontramos que $X^2C= 12,318$ y grado de libertad G.L.= 4, asimismo, en las tablas estadísticas de Chi cuadrado (Ji cuadrado) se muestra que $X^2T= 9,49$ y se ha usado un nivel de significancia de $\alpha = 5\% = 0,05$.

Planteamos la hipótesis nula $H_0: X^2C= 12,318 < X^2T= 9,49$: no existe relación entre la variable X y la variable Y (no están asociadas). *Hipótesis alterna* $H_1: X^2C= 12,318 > X^2T= 9,49$: Existe asociación entre las variables X e Y. Como se muestra en los resultados, existe asociación entre el nivel de identificación institucional y la variable grupo ocupacional, ya que $X^2C < X^2T$; es decir, que X^2C (12,318) es $>$ a la X^2T (9,49), entonces se acepta la hipótesis alterna. En otras palabras, existe base estadística suficiente como para poder afirmar que hay mayor probabilidad de que la pertenencia al grupo ocupacional

de técnicos tiene incidencia en la identificación institucional; es decir, la pertenencia al grupo ocupacional condiciona el nivel de identificación institucional.

CUADRO 38

ASOCIACIÓN ENTRE EL NIVEL DE IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL Y TIEMPO DE SERVICIOS, PUNO 2010

TIEMPO DE SERVICIOS		IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL			Total
		Bajo	Intermedio	Alto	
01 - 09	Nº	0	9	5	14
	% de tiempo	0,0	64,3	35,7	100,0
	% de Identificación	0,0	8,6	9,8	8,9
	% del total	0,0	5,7	3,2	8,9
10 - 19	Nº	0	11	14	25
	% de tiempo	0,0	44,0	56,0	100,0
	% de Identificación	0,0	10,5	27,5	15,8
	% del total	0,0	7,0	8,9	15,8
20 - 29	Nº	2	75	27	104
	% de tiempo	1,3	72,1	26,0	100,0
	% de Identificación	100,0	71,4	52,9	65,8
	% del total	1,3	47,5	17,1	65,8
30 - 35	Nº	0	10	5	15
	% de tiempo	0,0	66,7	33,3	100,0
	% de Identificación	0,0	9,5	9,8	9,5
	% del total	0,0	6,3	3,2	9,5
Total	Nº	2	105	51	158
	% de tiempo	0,0	66,5	32,3	100,0
	% de Identificación	100,0	100,0	100,0	100,0
	% del total	1,3	66,5	32,3	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Resultado de la prueba de hipótesis de la asociación entre nivel de identificación institucional y las variables sociolaborales

Variables	X ² C	X ² T	G.L.	Nivel de Significación	Significación asintótica
Sexo	1,738	5,99	2	N.S.	0,419
Grado de instrucción	7,844	9,49	4	N.S.	0,097
Area de trabajo	2,64	9,49	4	N.S.	0,620
Grupo ocupacional	12,318	9,49	4	*	0,015
Tiempo de servicios	9,147	12,59	6	N.S.	0,165

* Significativa al 95% de confianza.

**Significativa al 99% de confianza.

N.S. No significativa.

4.4. CLIMA ORGANIZACIONAL

4.4.1. Las relaciones sociales e institucionales y clima organizacional

a. Clima organizacional en las relaciones entre los servidores

En este punto, se presenta el clima organizacional desde la percepción de los servidores del Gobierno Regional. Se considera dos campos para el análisis del clima interno de la institución. Primero, el clima percibido en las relaciones entre los servidores y, segundo el clima percibido por los trabajadores en relación con los directivos de rango inmediato superior y superior.

En el primer campo, se han considerado las siguientes categorías de relación entre trabajadores: a). La unión de los servidores en el trabajo, es decir, la vinculación y el apoyo entre servidores para la realización de sus funciones y el logro de objetivos y metas, la presencia del trabajo en común y la ausencia de tensiones y conflictos entre trabajadores; b). La interferencia en el trabajo. Es decir, si existen niveles de interrupción entre los servidores de una misma área o entre servidores de diferentes áreas, que de alguna manera provoca malestar en la relación cotidiana; además, el recargo de trabajo administrativo por exceso de papeleo, de reuniones o de salidas de campo que interfieran el trabajo normal; c). El entusiasmo para el cumplimiento de tareas y funciones, es decir si existe un ambiente positivo, de optimismo y de agrado para el logro de objetivos y metas; mística y sentido de realización profesional y personal; y, d). La amistad como un factor que incide en la buena relación entre los trabajadores de una misma área y entre trabajadores de diferentes áreas, se refiere a las relaciones cordiales, amistosas en el trabajo.

En este primer campo observamos que el 53,8% de los servidores se ubican en el nivel intermedio y el 36,1% en el nivel alto, es decir, que observamos un nivel de unión intermedio con tendencia a un nivel alto. En este caso la interferencia no se observa como un problema importante.

Respecto a la categoría de interferencia entre los trabajadores, se observa que el 47,5% se ubican en el nivel intermedio y el 40,5% en el nivel bajo. Sólo el 12,0% se ubican en el nivel alto. Es decir, existe una interferencia de nivel intermedio con tendencia a un nivel bajo. Por otra parte, el entusiasmo en la realización de tareas de manera colectiva, presenta una tendencia de nivel intermedio (58,9%) hacia el nivel alto (26,6%), Sólo el 14,6% se ubican en un nivel bajo de entusiasmo en la realización de tareas en forma conjunta. Finalmente, los trabajadores del Gobierno Regional muestran que mantienen relaciones de amistad con tendencia de intermedio (52,5%) hacia el nivel alto (34,8%) y, sólo el 12,7% muestra niveles de amistad bajos. Es decir la amistad como factor que posibilita las buenas relaciones en el trabajo y entre los trabajadores es considerado como una valoración muy alta.

CUADRO 39

NIVEL DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS RELACIONES ENTRE LOS SERVIDORES , PUNO 2010

Categorías De relación	Nivel						Total	
	Bajo		Intermedio		Alto		Nº	%
	Nº	%	Nº	%	Nº	%		
Unión	14	8,9	85	53,8	59	36,1	158	100,0
Interferencia	64	40,5	75	47,5	19	12,0	158	100,0
Entusiasmo	23	14,6	93	58,9	42	26,6	158	100,0
Amistad	20	12,7	83	52,5	55	34,8	158	100,0

Fuente: Elaboración propia.

b. Clima organizacional en relación a las instancias de dirección

En el segundo campo, se han considerado las siguientes categorías de relación entre los servidores y las autoridades inmediatamente superiores y los superiores de mayor jerarquía: a). El distanciamiento entre los niveles de dirección y los servidores en el trabajo, es decir, el respeto de jerarquías en el trabajo y por lo tanto la falta de apoyo para la realización de sus funciones y el logro de objetivos y metas. Lo normal en referencia a esta categoría es escuchar “ustedes cumplan con su trabajo, que para eso se les paga, y si no pueden irse que hay mucha gente que quisiera este trabajo; aquí yo soy el jefe y sólo mando y superviso”; el jefe rehúye contacto y se guía por el reglamento. b). el énfasis en el rendimiento. Es decir, lo que importa a las instancias de dirección es que se cumpla con el trabajo de manera eficiente y oportuna, hay exigencia de rendimiento y productividad, para cumplir con la ejecución presupuestal en el tiempo previsto; c). La ejemplaridad, es decir, la presencia de motivación por el ejemplo personal, cuanto de ejemplar es el comportamiento de los directivos para que los servidores pongan en práctica dicha motivación en el trabajo; y, d). La consideración en el trabajo, es decir, la relación entre directivos y servidores sobre la base de un trato humano y personalizado.

En este segundo campo, observamos que el 52,5% de los servidores se ubican en el nivel alto y el 37,3% en el nivel intermedio, es decir, que observamos un nivel de distanciamiento alto con tendencia a un nivel intermedio. En este caso el distanciamiento entre directivos y servidores, se observa como un problema importante.

Respecto a la categoría de énfasis en el rendimiento, se observa que el 60,8% se ubican en el nivel alto y el 34,8% en el nivel intermedio. Sólo el 4,4% se ubican en el nivel bajo. Es decir, existe un énfasis en el rendimiento de nivel alto con alguna tendencia a un nivel intermedio. Existiría fuerte presión para el cumplimiento de tareas y objetivos por parte de los directivos, lo que crearía un ambiente social de la diferenciación en la competencia, sin posibilidad de reconocimiento.

Por otra parte, la ejemplaridad, como cuánto del actuar de los jefes constituye un ejemplo y digno de seguir en el trabajo. Si el jefe no está capacitado no logra motivar con el ejemplo. Esta categoría presenta una tendencia de nivel bajo (68,4%) hacia el nivel intermedio (24,1%), sólo el 7,6% se ubican en un nivel alto de ejemplaridad para la realización de tareas en forma conjunta. Finalmente, los trabajadores del Gobierno Regional perciben que se mantienen relaciones de consideración en la "medida de las posibilidades" con tendencia de nivel intermedio (64,6%) hacia el nivel alto (27,8%) y, sólo el 7,6% muestra niveles de consideración bajos. Es decir, la consideración como factor que posibilita las buenas relaciones en el trabajo y entre los directivos y trabajadores es considerado como una valoración muy alta, por la mantención de niveles de respeto personal.

CUADRO 40

OPINIÓN SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN RELACIÓN A LAS INSTANCIAS DE DIRECCIÓN, PUNO 2010

Categorías De relación	Nivel						Total	
	Bajo		Intermedio		Alto		Nº	%
	Nº	%	Nº	%	Nº	%		
Distanciamiento	16	10,1	59	37,3	83	52,5	158	100,0
Enfasis en rendimiento	7	4,4	55	34,8	96	60,8	158	100,0
Ejemplaridad	108	68,4	38	24,1	12	7,6	158	100,0
Consideración	12	7,6	102	64,6	44	27,8	158	100,0

Fuente: Elaboración propia.

4.4.2. Nivel de clima organizacional

En referencia al nivel de clima organizacional percibido por los servidores, observamos que el 63,3% de los servidores del Gobierno Regional se ubican en el nivel moderado o intermedio; el 22,2% de servidores se ubica en el nivel bajo y sólo el 14,6% en el nivel alto.

El índice de nivel de clima organizacional es de 0,56 que es ligeramente superior al promedio en la escala de 0,00 a 1,00; lo que indica que en el clima organizacional de los servidores del Gobierno Regional existe la tendencia a prevalecer el nivel intermedio pero con tendencia hacia el nivel bajo.

Esta situación, es un reflejo de la débil unión entre los servidores para afrontar circunstancias del trabajo cotidiano. Alrededor del 62,6% de los trabajadores manifiesta que la unión laboral tiene tendencia de regular hacia un nivel bajo, a pesar de que el nivel de interferencia en el trabajo es bastante bajo, debido a que los servidores realizan sus funciones con muy pocos niveles de coordinación, cumpliendo su responsabilidad de acuerdo a su área de trabajo. Sin embargo, desde el punto de vista de los trabajadores, existe un

nivel elevado de entusiasmo, que siempre es coyuntural y en función de logros y metas alcanzadas. Asimismo, existe una valoración de la amistad entre los trabajadores, en función de mantener las buenas relaciones entre ellos, priorizando la amistad entre grupos de diferentes áreas, lo que no refleja confiabilidad y confianza en las responsabilidades del desempeño laboral.

El índice alcanzado, refleja el moderado “apego” al trabajo, debido – como ya se indicó - a que los servidores no logran ubicarse en cargos en que puedan desempeñar funciones de acuerdo a la actualización de conocimientos alrededor de la profesionalización y especialización, el cumplimiento de sus funciones dependen o están condicionadas por la cierta coerción políticas de los niveles de dirección del gobierno regional. Además, desde el nivel central llegan los modelos para la elaboración de proyectos y para la ejecución presupuestal, todo está sujeto a la normatividad existente; Todo tiene como referente del desempeño las directivas que convierten al trabajo en actividad repetitiva, con una dinámica previamente diseñada e impuesta, que no propicia el desarrollo de capacidades creativas entre los servidores. Se impone la racionalidad burocrática frente al trabajo. Por otro lado, desde una perspectiva psicosocial, los patrones de comportamiento vinculadas a la cultura de la informalidad y a los intereses personales, donde el 73,4% de los servidores tiene una actividad laboral o de estudios, que no es complementaria a la ocupación como servidor público.

Los servidores públicos del Gobierno Regional están ubicados en un contexto socio cultural donde los trabajadores sólo despliegan una moderada valoración del trabajo y desmotivación frente al mismo. Tales inclinaciones

valorativas muestran en general la cultura del trabajo de nuestro medio, ya que representan el modo como se interiorizan y se asumen las normas de la sociedad en que en que estamos comprendidos. La forma como se exterioriza el comportamiento frente al Estado que es ajeno y con el cual no se puede ser recíproco, porque el Estado tampoco retribuye adecuadamente.

En el presente trabajo, se considera que el clima organizacional está condicionado por las relaciones sociopolíticas con la sociedad mayor (contexto político regional y nacional, intereses de los diversos actores de la sociedad civil, etc.) y por los patrones de relación entre los trabajadores y entre estos y las instancias de poder al interior de la institución. En ese sentido, los servidores sienten que existe presión externa que influye en su desempeño laboral, lo que crea ambiente de malestar social. En el contexto interno, las relaciones entre los servidores se producen en un ambiente de apoyo, colaboración y solidaridad. Las relaciones hostiles (de egoísmo y competencia), se presentan en áreas de trabajo por situaciones muy específicas, como la sanción moral al incumplimiento en el trabajo individual o en grupo. Las relaciones con los niveles de jerarquía superior se producen a través de los cauces normativos existentes. Las decisiones se imparten de manera vertical, anulando todo tipo de participación de los servidores.

Se puede afirmar que desde los niveles de dirección se crea un tipo de clima autoritario o cerrado; en los niveles intermedios de gerencia y de oficinas de sistemas el clima es más participativo y/o abierto de tipo consultivo (LIKERT, R. 1967. Citado por RODRIGUEZ D. 2002).

CUADRO 41

NIVEL DE CLIMA ORGANIZACIONAL, PUNO 2010

NIVEL	Nº	%
Bajo	35	22,2
Intermedio	100	63,3
alto	23	14,6
Total	158	100,0

Fuente: Elaboración propia.

4.4.3. Asociación entre nivel de clima organizacional y las variables socio laborales

- Asociación entre nivel de clima organizacional y sexo

El cuadro 42 de asociación entre el nivel de clima organizacional y la variable sexo de los servidores del Gobierno Regional muestra que, del total de servidores del sexo masculino el 64,9% se ubica en el nivel intermedio. De igual modo del total de servidores del sexo femenino el 60,7% se encuentra en el nivel intermedio. Se puede observar que existe la tendencia de ubicarse del nivel intermedio hacia el nivel bajo de clima organizacional.

En la asociación entre ambas variables, encontramos que $X^2C= 6,500$ y grado de libertad $G.L.=2$, asimismo, en las tablas estadísticas de Chi cuadrado (Ji cuadrado) se muestra que $X^2T= 5,99$ y se ha usado un nivel de significancia de $a = 5\% = 0,05$.

Planteamos la hipótesis nula $H_0 : X^2C= 6,500 > X^2T= 5,99$: existe relación entre la variable X y la variable Y (están asociadas). *Hipótesis alterna* $H_1: X^2C= 6,500 > X^2T= 5,99$: Existe asociación entre las variables X e Y . Como se muestra en los resultados, existe asociación entre el nivel de clima organizacional y la variable sexo, ya que $X^2C > X^2T$; es decir, que $X^2C (6,500)$ es

> a la X^2T (5,99), entonces se acepta la hipótesis alterna. En otras palabras, existe base estadística suficiente como para poder afirmar que hay mayor probabilidad de que en el género masculino de los servidores se encuentre mayor propensión a opinar de manera positiva sobre el clima organizacional en el Gobierno Regional Puno. En general, habrá más propensión a encontrar opiniones intermedias sobre el clima organizacional.

CUADRO 42

ASOCIACIÓN ENTRE NIVEL DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SEXO, PUNO 2010

SEXO		NIVEL DE CLIMA			TOTAL
		Bajo	Intermedio	Alto	
Masculino	Nº	16	63	18	97
	% de Sexo	16,5	64,9	18,6	100,0
	% Nivel de clima	45,7	63,0	78,3	61,4
	% de total	10,1	39,9	11,4	61,4
Femenino	Nº	19	37	5	61
	% de Sexo	31,1	60,7	8,2	100,0
	% Nivel de clima	54,3	37,0	21,7	38,6
	% de total	12,0	23,4	3,2	38,6
TOTAL	Nº	35	100	23	158
	% de Sexo	22,2	63,3	14,6	100,0
	% Nivel de clima	100,0	100,0	100,0	100,0
	% de total	22,2	63,3	14,6	100,0

Fuente: Elaboración propia.

- Asociación entre nivel de clima organizacional y grado de instrucción

El cuadro 44, de asociación entre el nivel de clima organizacional y el grado de instrucción de los servidores del Gobierno Regional muestra que, del total de servidores con grado de educación secundaria el 100,0% se ubica en el nivel alto; el total de los que tienen especialización se ubican en el nivel intermedio y, del total de servidores que tienen grado de educación superior el 63,8% se ubica en el nivel intermedio, el 23,0% en el nivel bajo y el 13,2% en el nivel alto de clima organizacional.

En la asociación entre ambas variables, encontramos que $X^2C= 19,612$ y grado de libertad G.L.=4, asimismo, en las tablas estadísticas de Chi cuadrado (Ji cuadrado) se muestra que $X^2T= 9,49$ y se ha usado un nivel de significancia de $\alpha = 5\% = 0,05$.

Planteamos la hipótesis nula $H_0 : X^2C= 19,612 < X^2T= 9,49$: no existe relación entre la variable X y la variable Y (no están asociadas). *Hipótesis alterna* $H_1: X^2C= 19,612 > X^2T= 9,49$: Existe asociación entre las variables X e Y. Como se muestra en los resultados, existe asociación entre el nivel de clima organizacional y la variable grado de instrucción, ya que $X^2C > X^2T$; es decir, que $X^2C (19,612)$ es $>$ a la $X^2T (9,49)$, entonces se acepta la hipótesis alterna. En otras palabras, existe base estadística suficiente como para poder afirmar que hay mayor probabilidad de que en el grado de instrucción se encuentre la tendencia de ir del nivel intermedio hacia el nivel bajo de apreciación del clima organizacional.

CUADRO 44

ASOCIACIÓN ENTRE NIVEL DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y GRADO DE INSTRUCCIÓN, PUNO 2010

GRADO DE INSTRUCCIÓN		NIVEL DE CLIMA			TOTAL
		Bajo	Intermedio	Alto	
Secundaria	Nº	0	0	3	3
	% de instrucción	0,0	0,0	100,0	100,0
	% Nivel de clima	0,0	0,0	13,0	1,9
	% de total	0,0	0,0	1,9	1,9
Superior	Nº	35	97	20	152
	% de instrucción	23,0	63,8	13,2	100,0
	% Nivel de clima	100,0	97,0	87,0	96,2
	% de total	22,2	61,4	12,7	96,2
Especialización	Nº	0	3	0	3
	% de instrucción	0,0	100,0	0,0	100,0
	% Nivel de clima	0,0	3,0	0,0	1,9
	% de total	0,0	1,9	0,0	1,9
TOTAL	Nº	35	100	23	158
	% de instrucción	22,2	63,3	14,6	100,0
	% nivel de cultura	100,0	100,0	100,0	100,0
	% de total	22,2	63,3	14,6	100,0

Fuente: Elaboración propia.

- Asociación entre nivel de clima organizacional y área de trabajo

El cuadro 45 de asociación entre el nivel de clima organizacional y el área de trabajo de los servidores del Gobierno Regional muestra que, del total de servidores de alta dirección el 90,5% se ubica en el nivel intermedio y solo el 9,5% en el nivel bajo; del total de servidores de las gerencias regionales el 59,3% se ubica en el nivel intermedio mientras que proporcionalmente se dividen alrededor del 20% entre el nivel bajo y el nivel alto. Finalmente, los servidores del área de administración el 58,7% perciben un clima institucional intermedio, el 30,4% en el nivel bajo y el 10,9% en el nivel alto de clima organizacional.

En la asociación entre ambas variables, encontramos que $X^2C= 11,025$ y grado de libertad G.L.=4, asimismo, en las tablas estadísticas de Chi cuadrado (Ji cuadrado) se muestra que $X^2T= 9,49$ y se ha usado un nivel de significancia de $\alpha = 5\% = 0,05$.

Planteamos la hipótesis nula $H_0 : X^2C= 11,025 < X^2T= 9,49$: no existe relación entre la variable X y la variable Y (no están asociadas). *Hipótesis alterna* $H_1: X^2C= 11,025 > X^2T= 9,49$: Existe asociación entre las variables X e Y. Como se muestra en los resultados, existe asociación entre el nivel de clima organizacional y la variable área de trabajo, ya que $X^2C > X^2T$; es decir, que X^2C (11,025) es $>$ a la X^2T (9,49), entonces se acepta la hipótesis alterna. En otras palabras, existe base estadística suficiente como para poder afirmar que hay mayor probabilidad de que en el área de trabajo se encuentre la tendencia de ir del nivel intermedio hacia el nivel bajo de apreciación del clima organizacional.

CUADRO 45

ASOCIACIÓN ENTRE NIVEL DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y AREA DE TRABAJO, PUNO 2010

AREA DE TRABAJO		NIVEL DE CLIMA INSTITUCIONAL			Total
		Bajo	Intermedi	Alto	
Alta dirección	Nº	2	19	0	21
	% de AREA DE TRABAJO	9,5	90,5	0,0	100,0
	% de NIVEL DE CLIMA	5,7	19,0	0,0	13,3
	% del total	1,3	12,0	0,0	13,3
Gerencias regionales	Nº	19	54	18	91
	% de AREA DE TRABAJO	20,9	59,3	19,8	100,0
	% de NIVEL DE CLIMA	54,3	54,0	78,3	57,6
	% del total	12,0	34,2	11,4	57,6
Oficina regional de administración	Nº	14	27	5	46
	% de AREA DE TRABAJO	30,4	58,7	10,9	100,0
	% de NIVEL DE CLIMA	40,0	27,0	21,7	29,1
	% del total	8,9	17,1	3,2	29,1
Total	Nº	35	100	23	158
	% de AREA DE TRABAJO	22,2	63,3	14,6	100,0
	% de NIVEL DE CLIMA	100,0	100,0	100,0	100,0
	% del total	22,2	63,3	14,6	100,0

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada.

- Asociación entre nivel de clima organizacional y grupo ocupacional

El cuadro 46, de asociación entre el nivel de clima organizacional y el grupo ocupacional de los servidores del Gobierno Regional muestra que, del total de servidores del grupo ocupacional directivos el 79,3% se ubica en el nivel intermedio, el 13,8% en el nivel bajo y el 6,9 en el nivel alto; del total de servidores del grupo ocupacional profesional el 64,7% se ubica en el nivel intermedio, el 19,1% en el nivel bajo y el 16,2% en el nivel alto. En el grupo ocupacional técnico el 54,1% se ubica en el nivel intermedio, el 29,5% en el nivel bajo y el 16,6% en el nivel alto.

En la asociación entre ambas variables, encontramos que $X^2C= 6,132$ y grado de libertad G.L.=4, asimismo, en las tablas estadísticas de Chi cuadrado (Ji cuadrado) se muestra que $X^2T= 9,49$ y se ha usado un nivel de significancia de $\alpha = 5\% = 0,05$. Planteamos la hipótesis nula $H_0 : X^2C= 6,132 < X^2T= 9,49$: no existe relación entre la variable X y la variable Y (no están asociadas).

Hipótesis alterna H1: $X^2C = 6,132 > X^2T = 9,49$: Existe asociación entre las variables X e Y. Como se muestra en los resultados, no existe asociación entre el nivel de clima organizacional y la variable grupo ocupacional, ya que $X^2C > X^2T$; es decir, que $X^2C (6,132)$ es $<$ a la $X^2T (9,49)$, entonces se acepta la hipótesis nula. En otras palabras, existe base estadística suficiente como para poder afirmar que no existe probabilidad de que en el grupo ocupacional tenga incidencia sobre la percepción del clima ocupacional.

CUADRO 46

ASOCIACIÓN ENTRE NIVEL DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y GRUPO OCUPACIONAL, PUNO 2010

GRUPO OCUPACIONAL		NIVEL DE CLIMA			TOTAL
		Bajo	Intermedio	Alto	
Directivo	Nº	4	23	2	29
	% de grupo ocupacional	13,8	79,3	6,9	100,0
	% nivel de clima	11,4	23,0	8,7	18,4
	% de total	2,5	14,6	1,3	18,4
Profesional	Nº	13	44	11	68
	% de grupo ocupacional	19,1	64,7	16,2	100,0
	% nivel de clima	37,1	44,0	47,8	43,0
	% de total	8,2	27,8	7,0	43,0
Técnico	Nº	18	33	10	61
	% de grupo ocupacional	29,5	54,1	16,4	100,0
	% nivel de clima	51,4	33,0	43,5	38,6
	% de total	11,4	20,9	6,3	38,6
TOTAL	Nº	35	100	23	158
	% de grupo ocupacional	22,2	63,3	14,6	100,0
	% nivel de clima	100,0	100,0	100,0	100,0
	% de total	22,2	63,3	14,6	100,0

Fuente: Elaboración propia.

- Asociación entre nivel de clima organizacional y tiempo de servicio

El cuadro 47, de asociación entre el nivel de clima organizacional y la variable tiempo de servicios de los servidores del Gobierno Regional muestra que, del total de servidores que tiene entre 20 y 29 años de servicio, el 64,4% se ubica en el nivel intermedio, el 23,1% en el nivel bajo y el 12,5% en el nivel

alto; los servidores que tienen entre 30 y 35 años de servicio, el 60% se ubica en el nivel intermedio, el 33,3,% en el nivel alto y sólo el 6,7% en el nivel bajo. Finalmente, los servidores entre 10 y 19 años de servicio, el 44,0% se ubica en el nivel intermedio, el 36,0% se ubica en el nivel bajo y sólo el 20% en el nivel alto.

En la asociación entre ambas variables, encontramos que $X^2C= 15,184$ y grado de libertad $G.L.= 6$, asimismo, en las tablas estadísticas de Chi cuadrado (Ji cuadrado) se muestra que $X^2T= 12,59$ y se ha usado un nivel de significancia de $\alpha = 5\% = 0,05$.

Planteamos la hipótesis nula $H_0 : X^2C= 15,184 < X^2T= 12,59$: no existe relación entre la variable X y la variable Y (no están asociadas). *Hipótesis alterna* $H_1: X^2C= 15,184 > X^2T= 12,59$: Existe asociación entre las variables X e Y. Como se muestra en los resultados, existe asociación entre el nivel de clima organizacional y la variable grupo ocupacional, ya que $X^2C > X^2T$; es decir, que $X^2C (15,184)$ es $>$ a la $X^2T (12,59)$, entonces se acepta la hipótesis alterna. En otras palabras, existe base estadística suficiente como para poder afirmar que existe probabilidad de que el tiempo de servicios incida de manera positiva en la percepción del clima organizacional adecuado. Es decir, a mayor tiempo de servicios se observa un clima organizacional más positivo para los servidores.

CUADRO 47

ASOCIACIÓN ENTRE NIVEL DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y TIEMPO DE SERVICIO, PUNO 2010

TIEMPO DE SERVICIOS		NIVEL DE CLIMA			TOTAL
		Bajo	Intermedio	Alto	
01 - 09	Nº	1	13	0	14
	% de tiempo de servicio	7,1	92,9	0,0	100,0
	% nivel de clima	2,9	13,0	0,0	8,9
	% de total	0,6	8,2	0,0	8,9
10 - 19	Nº	9	11	5	25
	% de tiempo de servicio	36,0	44,0	20,0	100,0
	% nivel de clima	25,7	11,0	21,7	15,8
	% de total	5,7	7,0	3,2	15,8
20 - 29	Nº	24	67	13	104
	% de tiempo de servicio	23,1	64,4	12,5	100,0
	% nivel de clima	68,6	67,0	56,5	65,8
	% de total	15,2	42,4	8,2	65,8
30 - 35	Nº	1	9	5	15
	% de tiempo de servicio	6,7	60,0	33,3	100,0
	% nivel de clima	2,9	9,0	21,7	9,5
	% de total	0,6	5,7	3,2	9,5
TOTAL	Nº	35	100	23	158
	% de tiempo de servicio	22,2	63,3	14,6	100,0
	% nivel de clima	100,0	100,0	100,0	100,0
	% de total	22,2	63,3	14,6	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Resultado de la prueba de hipótesis de la asociación entre nivel de clima organizacional y las variables sociolaborales, PUNO 2010

Variables	X ² C	X ² T	G.L.	Nivel de Significación	Significación asintótica
Sexo	6,5	5,99	2	*	0,390
Grado de instrucción	19,612	9,49	4	**	0,001
Area de trabajo	11,025	9,49	4	*	0,008
Grupo ocupacional	6,132	9,49	4	N.S.	0,189
Tiempo de servicios	15,184	12,59	6	*	0,019

* Significativa al 95% de confianza.

**Significativa al 99% de confianza.

N.S. No significativa.

4.5. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

4.5.1. Comportamiento organizacional predominante

Sintetizar las orientaciones básicas que siguen las organizaciones implica hablar de modelos que se van configurando y poniendo en práctica en períodos relativamente largos. Estos modelos expresan la etapa que está atravesando la cultura organizacional de los trabajadores de las organizaciones públicas o privadas. Se trata de presentar una tipología de la cultura organizacional, que en el momento actual nos grafique la orientación predominante.

En el caso de las empresas del sector privado, se inician con un líder natural, que generalmente es un inversionista, y en el caso del sector público es el Estado representado y orientado políticamente por el gobierno. El modelo de muestra cuatro culturas organizativas diferenciadas, de las cuales predomina una, sin anular totalmente a las otras.

La primera, la cultura del poder, se configura a partir de la creación de espacios de administración que corresponde al Estado. Y en este caso de los organismos desconcentrados y/o descentralizados como el caso de la CORPUNO y recientemente las regiones con sus gobiernos regionales. La visión y los objetivos estratégicos de los gobiernos regionales están determinados por Ley. Sin embargo, luego de la elección de los órganos directrices del Gobierno Regional, son sus autoridades los que construyen las orientaciones de política institucional, amplían la participación de funcionarios de confianza que reciben instrucciones y las ejecutan siguiendo lo más fielmente posible lo definido por la alta dirección regional. En este tipo de cultura organizacional existe dependencia jerárquica del vértice de dirección, la posibilidad de

innovación se presenta sólo con dos posibilidades: a). la definición de políticas que propicien cambios en el desarrollo regional desde los organismos del poder regional y, b). la presión y exigencia de las organizaciones sociales y políticas del ámbito regional. Los servidores públicos se encuentran en la disyuntiva de inclinarse por una de los dos aspectos mencionados; además por la estructura orgánica que establece los mecanismos de dependencia y de control. En resumen la cultura del poder, adscribe a un sector de trabajadores a las esferas de influencia de los funcionarios de confianza del nivel superior, es decir se trabaja en función del poder. En el cuadro siguiente se observa que el 12,7% de trabajadores se identifican con la cultura organizacional del poder.

La cultura que se diferencia de la anterior es aquella que pretende corregir la excesiva dependencia del poder, realiza la distribución de responsabilidades en relación al logro de productos o de servicios dentro de la normatividad vigente, orientada por las reglas, las normas e incide en realizar las actividades dejando constancia por escrito. Este tipo de cultura conocida como burocrática, tiene como clave el cumplimiento de las normas y la función laboral cumplida en virtud del perfil profesional o técnico del trabajador, lo cual debe llevar a la ejecución ordenada de las funciones asignadas, con precisión, velocidad y ausencia de ambigüedad. La innovación existe dentro de la norma, está también establecida dentro de la norma, bajo un conjunto de orientaciones y decisiones normadas. La innovación es valorada más en relación al cumplimiento de las reglas que por su propio valor intrínseco. Lo positivo de este tipo de cultura es que, aunque de manera rígida, proporciona orden. Lo negativo, es que puede producir parálisis e ineficiencia, que ha conducido a que la burocracia sea considerada sinónimo de productividad mínima con costos altos.

En el cuadro 48, se observa que el 48,7% de trabajadores se identifican con la cultura organizacional de la función. Es decir, la mayoría de trabajadores guían el cumplimiento de sus actividades por la función asignada.

En contrapartida a la existencia de una cultura del poder; que depende de la jerarquía, o de la función, que depende del cumplimiento de normas, existe una cultura que orienta sus actividades por los criterios de eficiencia, de eficacia y de oportunidad y productividad. Esta es denominada la cultura del desempeño. En este tipo de cultura, como se ha señalado, el criterio dominante es la eficacia, se premia el cumplimiento y el trabajo en equipo, que muchas veces rompe la reglamentación excesiva y las limitaciones para la acción eficaz. Lo positivo, es que otorga mayor libertad a las personas y posibilita la innovación a partir de la iniciativa y de la eficiencia y eficacia; pero, al mismo tiempo puede dejar campo para el riesgo de desviaciones, de infringir la normatividad, incentiva el individualismo y por lo tanto la lucha por el éxito individual y la competencia desleal. La cultura del desempeño orienta hacia la realización de actividades de corto plazo, postergando las de carácter estratégico a largo plazo, lo que tiene efectos muy negativos en la administración pública.

En el cuadro mencionado, se observa que el 29,7% de trabajadores se identifican con la cultura organizacional del desempeño. Es decir, casi la tercera parte de servidores guían la realización de sus actividades por el desempeño, que permite a los mismos servidores mostrar sus cualidades y su capacidad de competitividad.

Por otra parte, existe la cultura de apoyo, que se caracteriza por exaltar los meritos del trabajo en equipo y la coincidencia de visiones, visiones y metas. Se prioriza la convergencia hacia los valores, prioridades y principios de la institución como consecuencia, hacia la facilidad de identificarse como miembro, como parte de la institución. Este tipo de cultura organizacional, se eleva por encima de la dependencia del poder, del orden establecido por la norma y de la eficacia como criterio de cumplimiento. Lo positivo es que la cultura del apoyo es que incorpora valores como la motivación hacia una cultura del servicio y constituye la base del Estado con sentido cívico y ético.

En el cuadro siguiente, se observa que sólo el 8,9% de trabajadores se identifican con la cultura organizacional de apoyo. Es decir, casi una pequeña parte de trabajadores parte de servidores guía la realización de sus actividades por el criterio de apoyo con valores como motivación a realizar sus actividades por los resultados positivos de su acción en la población del ámbito de trabajo, es decir está presente un criterio altruista.

CUADRO 48

**COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
PREDOMINANTE, PUNO 2010**

Tipo	Nº	%
Poder	20	12,7
Función	77	48,7
Desempeño	47	29,7
Apoyo	14	8,9
Total	158	100,0

Fuente: Elaboración propia.

4.5.2. Asociación entre comportamiento organizacional predominante y las variables socio laborales

- Asociación entre comportamiento organizacional y sexo

El cuadro 49 de asociación entre cultura organizacional y la variable sexo de los servidores del Gobierno Regional, muestra que del total de servidores del sexo masculino el 52,6% se identifica con la cultura de función, mientras que el 25,8% con la cultura de desempeño; el 11,3% con la cultura de apoyo y el 10,3% con la cultura de poder. Entre tanto, del total de servidores del sexo femenino el 42,6% identifican con la cultura de función, el 36,1% se identifican con la cultura de desempeño y el 16,4% con la cultura de poder y sólo el 4,9% con la cultura de apoyo

Se observa que en ambos sexos predomina la cultura de función, pero la cultura del poder y de apoyo muestran tendencia minoritaria en el sexo masculino y en el femenino respectivamente.

En la asociación entre ambas variables, encontramos que $X^2C = 6,569$ y grado de libertad G.L.=3, asimismo, en las tablas estadísticas de Chi cuadrado (Ji cuadrado) se muestra que $X^2T = 7,82$ y se ha usado un nivel de significancia de $\alpha = 5\% = 0,05$.

Planteamos la hipótesis nula $H_0 : X^2C = 6,569 < X^2T = 7,82$: no existe relación entre la variable X y la variable Y (no están asociadas). *Hipótesis alterna* $H_1: X^2C = 6,569 > X^2T = 7,82$: Existe asociación entre las variables X e Y. Como se muestra en los resultados, no existe asociación entre el nivel de clima organizacional y la variable sexo, ya que $X^2C < X^2T$; es decir, que X^2C (6,569) es $<$ a la X^2T (7,82), entonces se acepta la hipótesis nula. En otras

palabras, existe base estadística suficiente como para poder afirmar que no hay probabilidad de que en el sexo tenga alguna relación con la definición de la cultura organizacional predominante.

CUADRO 49

ASOCIACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y SEXO, PUNO 2010

Sexo		CULTURA ORGANIZACIONAL				Total
		Poder	Función	Desempeño	Apoyo	
Masculino	Nº	9	52	25	11	97
	% de Sexo	10,3	52,6	25,8	11,3	100,0
	% de cultura	50,0	66,2	53,2	78,6	61,4
	% del total	6,3	32,3	15,8	7,0	61,4
Femenino	Nº	10	26	22	3	61
	% de Sexo	16,4	42,6	36,1	4,9	100,0
	% de cultura	50,0	33,8	46,8	21,4	38,6
	% del total	6,3	16,5	13,9	1,9	38,6
Total	Nº	20	77	47	14	158
	% de Sexo	12,7	48,7	29,7	8,9	100,0
	% de cultura	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	% del total	12,7	48,7	29,7	8,9	100,0

Fuente: Elaboración propia.

- Asociación entre comportamiento organizacional y Grado de instrucción

El cuadro 50, de asociación entre comportamiento organizacional y el grado de instrucción de los servidores del Gobierno Regional muestra que del total de servidores con grado de educación secundaria el 66,7% se identifican con la cultura de apoyo y el 33,3% de identifican con la cultura de función.

En el grupo de grado de instrucción superior, el 49,3% se identifica con la cultura de función, el 29,6% se identifica con la cultura del desempeño, el 13,2% con la cultura de poder y sólo el 7,9% se identifican con la cultura de apoyo. En el grupo de servidores que tiene algún estudio de especialización se observa que el 66,7% se identifica con la cultura del desempeño y el 33,3% con la cultura de función.

En la asociación entre ambas variables, encontramos que $X^2C= 15,100$ y grado de libertad G.L.=6, asimismo, en las tablas estadísticas de Chi cuadrado (Ji cuadrado) se muestra que $X^2T= 12,59$ y se ha usado un nivel de significancia de $a = 5\%= 0,05$.

Planteamos la hipótesis nula $H_0 : X^2C= 15,100 < X^2T= 12,59$; no existe relación entre la variable X y la variable Y (no están asociadas). *Hipótesis alterna H1: $X^2C= 15,100 > X^2T= 12,59$: Existe asociación entre las variables X e Y.* Como se muestra en los resultados, existe asociación entre la cultura organizacional y la variable grado de instrucción, ya que $X^2C > X^2T$; es decir, que $X^2C (15,100)$ es $>$ a la $X^2T (12,59)$, entonces se acepta la hipótesis alterna. En otras palabras, existe base estadística suficiente como para poder afirmar que hay mayor probabilidad de que el grado de instrucción condicione el tipo de cultura predominante; en este caso, el grado de instrucción (superior y con especialización) tiene incidencia en la predominancia de la cultura de función y de desempeño.

CUADRO 50

ASOCIACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y GRADO DE INSTRUCCIÓN, PUNO 2010

GRADO DE INSTRUCCIÓN		Cultura organizacional				Total
		Poder	Función	Desempeño	Apoyo	
Secundaria	Nº	0	1	0	2	3
	% de Grado de Instrucción	0	33,3	0,0	66,7	100,0
	% de CULTURA ORGANIZ.	0	1,3	0,0	14,3	1,9
	% del total	0	0,6	0,0	1,3	1,9
Superior	Nº	20	75	45	12	152
	% de Grado de Instrucción	13,2	49,3	29,6	7,9	100,0
	% de CULTURA ORGANIZ.	100,0	97,4	95,7	85,7	96,2
	% del total	12,7	47,5	28,5	7,6	96,2
Especialidad	Nº	0	1	2	0	3
	% de Grado de Instrucción	0	33,3	66,7	0,0	100,0
	% de CULTURA ORGANIZ.	0	1,3	4,3	0,0	1,9
	% del total	0	0,6	1,3	0,0	1,9
Total	Nº	20	77	47	14	158
	% de Grado de Instrucción	12,7	48,7	29,7	8,9	100,0
	% de CULTURA ORGANIZ.	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	% del total	12,7	48,7	29,7	8,9	100,0

Fuente: Elaboración propia.

- Asociación entre comportamiento organizacional y área de trabajo

El cuadro 51, de asociación entre comportamiento organizacional y área de trabajo de los servidores del Gobierno Regional muestra que, del total de servidores del área de Alta dirección el 57,1% se identifica con la cultura de función, el 19,0% se identifica con la cultura del desempeño. La identificación con la cultura de poder y de apoyo es minoritaria.

Los trabajadores de las gerencias regionales, muestran la misma tendencia; el 46,2% se identifica con la cultura de función, el 30,8% con la cultura del desempeño. La identificación con la cultura de poder y apoyo es minoritaria. Asimismo, los trabajadores de la Oficina Regional de Administración, el 50,0% se identifica con la cultura de función y el 32,6% con la cultura del desempeño; igualmente poder y apoyo muestran una tendencia minoritaria. En este caso, es bastante notorio que los servidores de esta área sólo lleguen al 4,3% de identificación con la cultura de apoyo, ya que muestra la actitud hacia el cumplimiento de normas y procedimientos sin mostrar mayor importancia a la inclinación de servicio a la sociedad.

En la asociación entre ambas variables, encontramos que $X^2C= 3,463$ y grado de libertad G.L.=6, asimismo, en las tablas estadísticas de Chi cuadrado (Ji cuadrado) se muestra que $X^2T= 12,59$ y se ha usado un nivel de significancia de $\alpha = 5\% = 0,05$. Planteamos la hipótesis nula $H_0 : X^2C= 3,463 < X^2T= 12,59$: no existe relación entre la variable X y la variable Y (no están asociadas). *Hipótesis alterna H1: $X^2C= 3,463 > X^2T= 12,59$: Existe asociación entre las variables X e Y.* Como se muestra en los resultados, no existe asociación entre la cultura organizacional y la variable área de trabajo, ya que $X^2C < X^2T$; es decir, que $X^2C (3,463)$ es $<$ a la $X^2T (12,59)$, entonces se acepta la hipótesis nula. En otras palabras, existe base estadística suficiente como

para poder afirmar que no existe ninguna asociación o condicionamiento del área de trabajo hacia la cultura organizacional.

CUADRO 51

ASOCIACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y ÁREA DE TRABAJO, PUNO 2010

AREA DE TRABAJO		CULTURA ORGANIZACIONAL				Total
		Poder	Función	Desempeño	Apoyo	
Alta dirección	Nº	2	12	4	3	21
	% de AREA DE TRABAJO	9,5	57,1	19,0	14,3	100,0
	% de CULTURA ORGANIZ.	10,0	15,6	8,5	21,4	13,3
		1,3	7,6	2,5	1,9	13,3
Gerencias regionales	Nº	12	42	28	9	91
	% de AREA DE TRABAJO	13,2	46,2	30,8	9,9	100,0
	% de CULTURA ORGANIZ.	60,0	54,5	59,6	64,3	57,6
		7,6	26,6	17,7	5,7	57,6
Oficina regional de administración	Nº	6	23	15	2	46
	% de AREA DE TRABAJO	13,0	50,0	32,6	4,3	100,0
	% de CULTURA ORGANIZ.	30,0	29,9	31,9	14,3	29,1
		3,8	14,6	9,5	1,3	29,1
Total	Nº	20	77	47	14	158
	% de AREA DE TRABAJO	12,7	48,7	29,7	8,9	100,0
	% de CULTURA ORGANIZ.	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
		12,7	48,7	29,7	8,9	100,0

Fuente: Elaboración propia.

- Asociación entre comportamiento organizacional y grupo ocupacional

El cuadro 52, de asociación entre comportamiento organizacional y el grupo ocupacional de los servidores del Gobierno Regional muestra que, del total de servidores del grupo ocupacional directivos el 48,3% se identifican con la cultura de función, mientras que la identificación con la cultura de poder, desempeño y apoyo alcanza el 17,2% cada uno; del total de servidores del grupo ocupacional profesional el 60,3% se identifica con la cultura de función, el 22,1% con la cultura de desempeño, el 13,2% con la cultura del poder y el 4,4 con la cultura de apoyo. En el grupo ocupacional técnico, el 44,3% se identifica con la cultura del desempeño, el 36,1% con la cultura de función, mientras que la cultura de poder y de apoyo alcanzan el 9,8% de identificación cada una.

Se observa que mientras en los grupos ocupacionales directivo y profesional la mayoría se identifica con la cultura de función, en el grupo ocupacional técnicos, la mayoría se identifica con la cultura del desempeño

En la asociación entre ambas variables, encontramos que $X^2C = 15,837$ y grado de libertad G.L.=6, asimismo, en las tablas estadísticas de Chi cuadrado (Ji cuadrado) se muestra que $X^2T = 12,59$ y se ha usado un nivel de significancia de $\alpha = 5\% = 0,05$. Planteamos la hipótesis nula $H_0 : X^2C = 15,837 < X^2T = 12,59$: no existe relación entre la variable X y la variable Y (no están asociadas). *Hipótesis alterna H1: $X^2C = 15,837 > X^2T = 12,59$: Existe asociación entre las variables X e Y. Como se muestra en los resultados, existe asociación entre el nivel de clima organizacional y la variable grupo ocupacional, ya que $X^2C > X^2T$; es decir, que $X^2C (15,837)$ es $>$ a la $X^2T (12,59)$, entonces se acepta la hipótesis alterna. En otras palabras, existe base estadística suficiente como para poder afirmar que asociación o condicionamiento de la variable grupo ocupacional sobre la variable cultura organizacional, con la probabilidad de que la pertenencia al grupo ocupacional profesional mayor identificación con la cultura de función.*

CUADRO 52
ASOCIACIÓN ENTRE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
PREDOMINANTE Y GRUPO OCUPACIONAL, PUNO 2010

Grupo Ocupacional	Nº	CULTURA ORGANIZACIONAL				Total
		Poder	Función	Desempeño	Apoyo	
Directivo	Nº	5	14	5	5	29
	% de Grupo Ocupacional	17,2	48,3	17,2	17,2	100,0
	% de cultura	25,0	18,2	10,6	35,7	18,4
	% del total	3,2	8,9	3,2	3,2	18,4
Profesional	Nº	9	41	15	3	68
	% de Grupo Ocupacional	13,2	60,3	22,1	4,4	100,0
	% de cultura	45,0	53,2	31,9	21,4	43,0
	% del total	5,7	25,9	9,5	1,9	43,0
Técnico	Nº	6	22	27	6	61
	% de Grupo Ocupacional	9,8	36,1	44,3	9,8	100,0
	% de cultura	30,0	28,6	57,4	42,9	38,6
	% del total	3,8	13,9	17,1	3,8	38,6
Total	Nº	20	77	47	14	158
	% de Grupo Ocupacional	12,7	48,7	29,7	8,9	100,0
	% de cultura	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	% del total	12,7	48,7	29,7	8,9	100,0

Fuente: Elaboración propia.

- **Asociación entre comportamiento organizacional y tiempo de servicio**

El cuadro 53, de asociación entre cultura organizacional y tiempo de servicios de los servidores del Gobierno Regional muestra que, del total de servidores que tiene 9 ó menos años de servicio el 71,4% se identifica con la cultura de función, seguido del 21,4% que se identifica con la cultura del desempeño. Sólo el 7,1% se identifica con la cultura de poder.

Los trabajadores que tienen entre 10 y 19 años de tiempo de servicio, el 40,0% se identifica con la cultura de función seguido del 28,0% que se identifica con la cultura de apoyo y el 20% con la cultura del poder y sólo el 12,0% con la cultura de desempeño. Los trabajadores que tienen entre 20 y 29 años de tiempo de servicio el 49,0% se identifica con la cultura de función, seguido del 35,6% con la cultura del desempeño. El 10,6% se identifica con la cultura del poder y sólo el 4,8% con la cultura de apoyo. Los trabajadores que tienen entre 30 y 35 años de servicio, el 40% se identifica con la cultura de función, seguido del 26,7% que se identifica con la cultura del desempeño; el 20% con la cultura del poder y sólo el 13,3% con la cultura de apoyo.

En la asociación entre ambas variables, encontramos que $X^2C = 22,554$ y grado de libertad $G.L. = 9$, asimismo, en las tablas estadísticas de Chi cuadrado (Jí cuadrado) se muestra que $X^2T = 16,92$ y se ha usado un nivel de significancia de $\alpha = 5\% = 0,05$.

Planteamos la hipótesis nula $H_0 : X^2C = 22,554 < X^2T = 16,92$: no existe relación entre la variable X y la variable Y (no están asociadas). *Hipótesis alterna* $H_1: X^2C = 22,554 > X^2T = 16,92$: Existe asociación entre las variables X e Y. Como se muestra en los resultados, existe asociación entre cultura organizacional y la variable grupo ocupacional, ya que $X^2C > X^2T$; es decir, que

X^2C (22,554) es $>$ a la X^2T (16,92), entonces se acepta la hipótesis alterna. En otras palabras, existe base estadística suficiente como para poder afirmar que existe probabilidad de que el tiempo de servicios incida de manera positiva en la identificación con un tipo de cultura organizacional. Es decir, se observa la probabilidad de que a mayor tiempo de servicios muestran mayor identificación a la cultura de función con tendencia hacia el desempeño.

CUADRO 53
ASOCIACIÓN ENTRE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
PREDOMINANTE Y TIEMPO DE SERVICIO, PUNO 2010

TIEMPO DE SERVICIOS		CULTURA ORGANIZACIONAL				Total
		Poder	Función	Desempeño	Apoyo	
01 - 09	Nº	1	10	3	0	14
	% de tiempo	7,1	71,4	21,4	0,0	100,0
	% de cultura	5,0	13,0	6,4	0,0	8,9
	% del total	0,6	6,3	1,9	0,0	8,9
10 - 19	Nº	5	10	3	7	25
	% de tiempo	20,0	40,0	12,0	28,0	100,0
	% de cultura	25,0	13,0	6,4	50,0	15,8
	% del total	3,2	6,3	1,9	4,4	15,8
20 - 29	Nº	11	51	37	5	104
	% de tiempo	10,6	49,0	35,6	4,8	100,0
	% de cultura	55,0	66,2	78,7	35,7	65,8
	% del total	7,0	32,3	23,4	3,2	65,8
30 - 35	Nº	3	6	4	2	15
	% de tiempo	20,0	40,0	26,7	13,3	100,0
	% de cultura	15,0	7,8	8,5	14,3	9,5
	% del total	1,9	3,8	2,5	1,3	9,5
Total	Nº	20	77	47	14	158
	% de tiempo	12,7	48,7	29,7	8,9	100,0
	% de cultura	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	% del total	12,7	48,7	29,7	8,9	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Resultado de la prueba de hipótesis de la asociación
entre tipo de comportamiento organizacional y las
variables sociolaborales, PUNO 2010

Variables	X^2C	X^2T	G.L.	Nivel de Significación	Significación asintótica
Sexo	6,569	7,82	3	N.S.	0,087
Grado de instrucción	15,100	12,59	6	*	0,019
Area de trabajo	3,463	12,59	6	N.S.	0,749
Grupo ocupacional	15,837	12,59	6	*	0,015
Tiempo de servicios	22,554	16,919	9	**	0,007

* Significativa al 95% de confianza.

**Significativa al 99% de confianza.

N.S. No significativa.

CONCLUSIONES

PRIMERO.- En relación a la valoración del trabajo por parte de los servidores del Gobierno Regional Puno, la mayoría de trabajadores muestran una predisposición moderada, con tendencia a la baja valoración del trabajo, lo que significa que los servidores de este sector del Estado muestran una débil inclinación al trabajo en áreas de su desempeño, por lo tanto una baja voluntad para trabajar, es decir, hay débiles niveles de laboriosidad para realizar sus actividades de trabajo con pertinencia y de acuerdo a la exigencia de la función. Hay cumplimiento formal de las funciones, pero de manera real no existe un nivel adecuado de valoración del trabajo.

SEGUNDO.- De acuerdo a los resultados de asociación entre valoración del trabajo y las variables socio laborales, se observa que existe asociación con las variables sexo, área de trabajo y tiempo de servicios. Son estas variables las que inciden en la valoración del trabajo. La pertenencia al sexo masculino, a una determinada área de trabajo (sobre todo a las gerencias regionales) y la mayor permanencia del servidor en la institución inducen a valorar positivamente su trabajo. No existe asociación con las variables grado de instrucción y grupo ocupacional.

TERCERO.- El nivel de motivación es intermedio, con tendencia decreciente. Este nivel de motivación se explica porque existen bajos niveles de interés del trabajador en el centro laboral, sólo nivel intermedio de valoración de las condiciones de trabajo y casi la mitad de servidores se sienten realizados y con estabilidad laboral. Existen algunos incentivos laborales que se distribuyen de manera desigual, lo que genera insatisfacción.

CUARTO.- En general la cultura del trabajo, que comprende la valoración y la motivación en el trabajo, muestra nivel intermedio. Asimismo, existe

asociación con las variables de estudio con excepción de la variable área de trabajo. Es decir, es indistinta la pertenencia al área de trabajo para mostrar su nivel de cultura en el trabajo.

QUINTO.- Con respecto a la identificación de los trabajadores con la institución donde laboran, se observa una tendencia de nivel intermedio de casi dos tercios de los servidores, con tendencia hacia el nivel alto. Este nivel de identificación se explica porque los servidores muestran alto sentido de pertenencia, nivel alto de conocimiento de principios institucional y alta participación en actividades realizadas por la institución. Asimismo, más de dos tercios de los servidores presentan nivel intermedio con tendencia hacia nivel alto de identificación con principios institucionales. Sin embargo, en relación a las variables de estudio, se observa que sólo hay asociación con la variable grupo ocupacional. Este aspecto, muestra coherencia con el nivel de realización personal en el trabajo. Siendo el grupo ocupacional conformado mayoritariamente por servidores profesionales, que expresan su pertenencia a la institución como sinónimo de prestigio, lo que eleva su autoestima, ubicándose en un nivel superior con relación a los servidores de los diferentes sectores públicos.

SEXTO.- Según la escala utilizada, los servidores perciben que existe un nivel de clima intermedio hacia el nivel bajo. Existe un clima organizacional de tipo controlado, con características impersonales, pero con buena relación entre los servidores de carrera, con moderados niveles de interferencia debido a la alta presión en el trabajo orientada al rendimiento y al desempeño. La tendencia hacia el énfasis en el rendimiento o a cumplir metas se acompaña con incentivos desigualmente compartidos como expresión de la forma de manejo del gobierno en función del interés del grupo gobernante, y con un considerable distanciamiento de los trabajado-

res respecto de los directivos de alto nivel de dirección, a pesar de existir un relativo alto nivel de consideración. En resumen, existe un considerable nivel de insatisfacción organizacional, sobre todo a partir de las formas de coerción de los niveles superiores de dirección, en función de diferentes coyunturas políticas. En la relación entre clima organizacional y las variables de estudio constatamos existe asociación con las variables sexo, grado de instrucción, área de trabajo y tiempo de servicio, observando que el grupo ocupacional no muestra influencia en la configuración del clima organizacional.

SEPTIMO.- La cultura organizacional predominante, es la cultura de función. Para trabajador que se inscribe en la cultura de función, lo más importante es cumplir la normatividad, los reglamentos, etc. en relación al perfil del cargo para el que fue asignado cumpliendo su función con responsabilidad; por lo tanto no realiza su actividad laboral en relación al tipo de coyuntura política. Casi un tercio de trabajadores se ubica en la cultura del desempeño. A este tipo de trabajador le interesa la mejora continua, cumplir su función con eficiencia, eficacia y oportunidad, en relación a su formación profesional, a la actualización de conocimientos y a su experiencia laboral.

Las culturas del poder y de apoyo muestran una tendencia minoritaria. Es decir, la mayoría de trabajadores no realiza su labor por supeditación ni dependencia al grupo de poder coyuntural; pero tampoco muestra una inclinación altruista hacia la sociedad. Finalmente, en la relación entre cultura organizacional y las variables de estudio, se observa que existe asociación con las variables grado de instrucción, grupo ocupacional y tiempo de servicio, en cambio, no existe asociación con las variables sexo y área de trabajo.

RECOMENDACIONES

PRIMERO.- Toda organización social por grande o pequeña es muy importante y la engrandece mucho mas, la participación de sus integrantes, personas que tienen valores, motivaciones, voluntad, interés, identificación y sólo sus integrantes conocen sus capacidades, potencialidades, fortalezas y sus debilidades, en tal razón la opinión negativa de extraños, hace mucho daño a la organización, ya que no conoce las limitaciones y preocupaciones de sus integrantes.

SEGUNDO.- Los interesados en materia de desarrollo humano, deben promover talleres de reflexión y discusión sobre temas de alta gerencia y organización, resaltando lo importante que es conocer la cultura organizacional y el clima institucional, para que el valioso capital humano con el que se cuenta pueda desempeñar mejor sus funciones siendo eficientes, eficaces y oportunos, logrando así brindar un servicio con calidad en el sector público.

TERCERO.- Contribuir con este trabajo, que servirá de referencia a las autoridades y trabajadores del Gobierno Regional Puno, para plantear y corregir políticas institucionales y/o nacionales, en materia de recursos humanos, asimismo permitirá sensibilizar al ejecutivo y legislativo del Gobierno Regional Puno, sobre la importancia de la cultura organizacional, como elemento que contribuya con la eficiencia y eficacia, optimizando el rendimiento laboral con compromiso e identificación institucional.

CUARTO.- Resulta necesario señalar que el presente trabajo sirve de orientación para futuras investigaciones, que al igual que este buscare dirigir su accionar hacia el bienestar, no sólo de los trabajadores de la institución si no, sobre todo de dar la oportunidad a muchas personas usuarios de recibir una atención de calidad, y con rostro humano, los usuarios y/o clientes también tienen sus propios problemas.

BIBLIOGRAFÍA

- ARGYRIS, CH. (2002) *Sobre las organizaciones que aprenden*. México Oxford.
- ABRANEL, H. (1992) *Cultura Organizacional*. Bogota. Legis.
- BIALAKOWSKY, A. L., et. Al. (2005) *Identidad y conflictos entre trabajadores en empresas Autogestionadas. La recuperación del método*. Argentina. 7° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo Asociación Argentina de Especialistas de Estudios del Trabajo (ASET).
- CHIAVENATO, I. (1983) *Introducción a la teoría general de la administración*. México. McGraw Hill Interamericana.
- DIAZ ALBERTINI, J. (2000) *Nueva cultura del trabajo en los jóvenes de clase media limeña*. Lima. Fondo editorial de la Universidad de Lima,
- DUBAR, C. (2001) *"El trabajo y las identidades profesionales y personales"*. Buenos Aires. Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo. Año 7, nº13.
- ETKIN, J. (2000) *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones*. Buenos Aires. Prentice Hall.
- GARCÍA, S y DOLAN, S (1997). *La dirección por valores*. España. McGraw – Hill. Interamericana.
- GRANELL, E. et. al. (1997) *Éxito gerencial y cultura*. México. Ediciones Prentice Hall.
- GRAVE DE PERALTA ARBELLA, Á. B. (2003) *"La cultura laboral socialista cubana"*. Cuba. FLACSO, Universidad de La Habana.
- GUEDEZ, V. (1998) *gerencia, cultura y educación*. Caracas. Tropicos/CLACDEC.
- HALL, R. (1996) *Organización: estructura y procesos*. Buenos Aires. Prentice Hall.
- HARTASANCHEZ G., J. M. (2002). *Perfil Dinámico de la cultura organizacional en México*. Lisboa. Actas del Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública. CLAD.
- HOPENHAYN, M. (2001) *Repensar el trabajo. Historia, profusión y perspectivas de un concepto*. Buenos Aires. Edit. Norma.
- KATZ, D. y KHAN, R. (1997) *Psicología social de las organizaciones*. México. Trillas.
- LIKERT, R. (1996) *Modelos de organización*. México. Trillas.

MAYNTZ, R. (1994) *Sociología de la administración pública*. España. Alianza Universidad.

Mc CLELLAND, D. (1985) *La sociedad ambiciosa*. México. Fondo de Cultura Económica.

MARGEL, G. (2000), "*La reconfiguración de las identidades profesionales ante los cambios sociotécnicos: la difícil tarea de construir una nueva definición de Si*". Ponencia presentada en el 3er Congreso Latinoamericano de Sociología del trabajo.

McGREGOR, D. (1997) *El autodesarrollo organizacional*. España. Alianza Universidad.

NADLER y LAWLER (1977) *La conducta en las organizaciones*. México. Prentice Hall.

OCHOA, J. (1999) *Legislación laboral para trabajadores de la administración pública*. Cusco. Edición del autor.

PORTOCARRERO, G. (1992). *Las Clases Medias: entre la pretensión y la incertidumbre*. Lima. TEMPO.

QUISPE, O. (2004) *La cultura laboral en la administración pública*. Puno. UNA – Puno. Tesis en sociología.

RIVERA, E. (2004) *La identidad cultural en el sistema educativo peruano*. Arequipa. Enigma.

RODRIGUEZ M. D. (2004) *Diagnóstico organizacional*. Santiago de Chile. Universidad Católica de Chile.

SCHEIN. E. H. (1988) *La Cultura Empresarial y Liderazgo*. España. Plaza & Janes.

SERNA, H. (1997) *Gerencia estratégica*. Colombia. 3R Editores LTD.

SKINNER, V. (1986) *Ciencia y conducta humana*. Barcelona. Martínez Roca.

STONER, J. , FREEMAN, R. y GILBERT, J. (1996) *Administración*. México. Pearson.

SERVETTO, L. et. al. (2001) *Una identidad laboral incierta. Las estrategias de los chacareros del médano de oro frente a la crisis*", 5º Congreso Nacional De Estudios Del Trabajo. Comisión: Estrategias sociolaborales frente a la crisis del trabajo.

WEBER, M. (1992) *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. México. Fondo de Cultura Económica.

ANEXOS

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ENCUESTA (1)

Estimado trabajador estudiantes de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional del Altiplano vienen realizando un estudio sobre **LA CULTURA DEL TRABAJO** con la finalidad de identificar y caracterizar la cultura de trabajo de los empleados públicos y así buscar conjuntamente un proceso de cambio, encuesta que servirá como insumo de la presente investigación, considerando que la información es estrictamente confidencial y anónimo, y será utilizada solo para fines académicos.

DATOS GENERALES

1. Area de trabajo

- | | | | |
|---------------------------------------|-----|--|-----|
| 1. Alta dirección Gerencia General | () | 5. Gerencia Reg- Planeamiento Ppto .A.T. | () |
| 2. Gerencia Reg. Desarrollo-Económico | () | 6. Gerencia Reg-Desarrollo Social | () |
| 3. Gerencia Reg. Recursos Naturales | () | 7. Gerencia Reg- Infraestructura | () |
| 4. Oficina Regional de Administración | () | 8. Oficina Regional de Control Interno | () |

2. Lugar de nacimiento:

Departamento..... Provincia..... Distrito.....

3. Edad

4. Sexo 1. Masculino () 2. Femenino ()

5. Grado de instrucción: 1. Primaria () 2. Secundaria () 3. Superior ()

Especialidad de estudios:

6. Estado Civil: 1. Soltero () 2. Casado () 3. Viudo ()

7. Tiempo De Servicios:

8. Grupo ocupacional: 1. Directivo () 2. Profesional () 3. Técnico ()

VALORES

LABORIOSIDAD

9. Tengo un plan de trabajo que guía mis actividades diarias

- | | | | | | |
|-------------------|-----|----------------------|-----|--------------------|-----|
| 1. Muy de acuerdo | () | 2. De acuerdo | () | 3. Reg. de acuerdo | () |
| 4. En desacuerdo | () | 5. Muy en desacuerdo | () | | |

10. Procuro terminar mis trabajos dentro de la jornada laboral

- | | | | | | |
|-------------------|-----|----------------------|-----|--------------------|-----|
| 1. Muy de acuerdo | () | 2. De acuerdo | () | 3. Reg. de acuerdo | () |
| 4. En desacuerdo | () | 5. Muy en desacuerdo | () | | |

11. Durante la jornada de trabajo, puedo ausentarme de él cuando lo necesito

- | | | | | | |
|-------------------|-----|----------------------|-----|--------------------|-----|
| 1. Muy de acuerdo | () | 2. De acuerdo | () | 3. Reg. de acuerdo | () |
| 4. En desacuerdo | () | 5. Muy en desacuerdo | () | | |

12. ¿Con que frecuencia tiene la necesidad de interrumpir la tarea que esta haciendo para realizar otra no prevista?

- | | | | | | |
|------------------------|-----|------------------|-----|-------------------|-----|
| 1. Nunca | () | 2. Algunas veces | () | 3. Frecuentemente | () |
| 4. La mayoría de veces | () | 5. Siempre | () | | |

13. Realiza acciones laborales fuera del horario de trabajo

- | | | | | | |
|-------------------|-----|----------------------|-----|--------------------|-----|
| 1. Muy de acuerdo | () | 2. De acuerdo | () | 3. Reg. de acuerdo | () |
| 4. En desacuerdo | () | 5. Muy en desacuerdo | () | | |

VOLUNTAD

14. Pongo todo el esfuerzo en mis labores, aunque no me agraden

- | | | | | | |
|-------------------|-----|----------------------|-----|--------------------|-----|
| 1. Muy de acuerdo | () | 2. De acuerdo | () | 3. Reg. de acuerdo | () |
| 4. En desacuerdo | () | 5. Muy en desacuerdo | () | | |

15. Cuando estoy trabajando percibo que el tiempo transcurre
 1. Muy lento () 2. Lento () 3. Rápido ()
 4. Muy Rápido ()
16. Aprovecho el tiempo con intensidad evitando las distracciones voluntarias.
 1. Muy en desacuerdo () 2. En desacuerdo () 3. Regularmente de acuerdo ()
 4. De acuerdo () 5. Muy de acuerdo
17. Tiendo a realizar mi trabajo con criterios de eficiencia, procurando concretar mis tareas de la mejor forma posible.
 1. Muy de acuerdo () 2. De acuerdo () 3. Reg. de acuerdo ()
 4. En desacuerdo () 5. Muy en desacuerdo ()
18. Desarrollo un gran esfuerzo con el fin de que el Gobierno Regional alcance el éxito deseado.
 1. Muy en desacuerdo () 2. En desacuerdo () 3. Regularmente de acuerdo ()
 4. De acuerdo () 5. Muy de acuerdo

MOTIVACIÓN

19. Fundamentalmente estoy aquí trabajando porque me permite tener prestigio
 1. Muy en desacuerdo () 2. En desacuerdo () 3. Regularmente de acuerdo ()
 4. De acuerdo () 5. Muy de acuerdo
20. Estoy trabajando en esta institución porque tengo una remuneración estable.
 1. Muy en desacuerdo () 2. En desacuerdo () 3. Regularmente de acuerdo ()
 4. De acuerdo () 5. Muy de acuerdo
21. Recibo algún incentivo por parte de la institución, cuando hago un trabajo bien hecho
 1. Nunca () 2. Algunas veces () 3. Frecuentemente ()
 4. La mayoría de veces () 5. Siempre ()
22. La institución me proporciona oportunidades de crecimiento profesional. (Capacitación)
 1. Nunca () 2. Algunas veces () 3. Frecuentemente ()
 4. La mayoría de veces () 5. Siempre ()
23. El reconocimiento laboral que tengo en comparación al de otros (a) es el adecuado a la función que desempeño.
 1. Muy en desacuerdo () 2. En desacuerdo () 3. Regularmente de acuerdo ()
 4. De acuerdo () 5. Muy de acuerdo
24. El lugar donde trabaja es
 1. Muy adecuado () 2. Adecuado () 3. Poco adecuado ()
 4. Inadecuado () 5. Muy inadecuado ()
25. Considero que las relaciones con mis compañeros de trabajo son:
 1. Muy buenas () 2. Buenas () 3. Regulares ()
 4. Malas () 5. Muy Malas ()
26. La mayoría de tus compañeros son amistosos
 1. Muy en desacuerdo () 2. En desacuerdo () 3. Regularmente de acuerdo ()
 4. De acuerdo () 5. Muy de acuerdo
27. Su centro laboral propicia condiciones favorables de seguridad
 1. Muy adecuado () 2. Adecuado () 3. Poco adecuado ()
 4. Inadecuado () 5. Muy inadecuado ()
28. Tienes relaciones laborales directas con la Presidencia e instancias superiores
 1. Sí () 2. No ()
29. Las relaciones laborales con mi jefe inmediato superior son cordiales
 1. Sí () 2. No ()
31. Tengo libertad para tomar decisiones según mis funciones
 1. Sí () 2. No ()
32. Mis opiniones son tomadas en cuenta por el funcionario de oficina
 1. Sí () 2. No ()
33. El funcionario de confianza de mi oficina, conoce sobre mi trabajo
 1. Sí () 2. No ()

REALIZACIÓN PERSONAL

34. **Estoy satisfecho con el desempeño de mi trabajo.**
1. Muy en desacuerdo () 2. En desacuerdo () 3. Regularmente de acuerdo ()
4. De acuerdo () 5. Muy de acuerdo ()
35. **Mi trabajo me permite realizarme profesionalmente°**
1. Muy en desacuerdo () 2. En desacuerdo () 3. Regularmente de acuerdo ()
4. De acuerdo () 5. Muy de acuerdo ()
36. **El trabajo que desempeño, me da oportunidad de aplicar mis capacidades o conocimientos.**
1. Muy en desacuerdo () 2. En desacuerdo () 3. Regularmente de acuerdo ()
4. De acuerdo () 5. Muy de acuerdo ()
37. **El trabajo que desempeño, es acorde con la remuneración que percibo**
1. Muy en desacuerdo () 2. En desacuerdo () 3. Regularmente de acuerdo ()
4. De acuerdo () 5. Muy de acuerdo ()
38. **Valoro la autonomía que poseo para tomar decisiones en mi trabajo**
1. Muy en desacuerdo () 2. En desacuerdo () 3. Regularmente de acuerdo ()
4. De acuerdo () 5. Muy de acuerdo ()
39. **Trabajando en el Gobierno Regional logre progresar**
1. Muy en desacuerdo () 2. En desacuerdo () 3. Regularmente de acuerdo ()
4. De acuerdo () 5. Muy de acuerdo ()

IDENTIFICACION

40. **Estoy orgulloso de ser miembro del Gobierno Regional**
1. Muy en desacuerdo () 2. En desacuerdo () 3. Regularmente de acuerdo ()
4. De acuerdo () 5. Muy de acuerdo ()
41. **El nombre y prestigio del Gobierno Regional son gratificantes para mí**
1. Muy en desacuerdo () 2. En desacuerdo () 3. Regularmente de acuerdo ()
4. De acuerdo () 5. Muy de acuerdo ()
42. **Me siento parte de un equipo de trabajo.**
1. Muy en desacuerdo () 2. En desacuerdo () 3. Regularmente de acuerdo ()
4. De acuerdo () 5. Muy de acuerdo ()
43. **Realmente me preocupa el funcionamiento del Gobierno Regional, en cuanto al cumplimiento de metas**
1. Muy en desacuerdo () 2. En desacuerdo () 3. Regularmente de acuerdo ()
4. De acuerdo () 5. Muy de acuerdo ()
44. **Conozco la Misión de la institución**
1. Si () 2. No ()
45. **Conozco la Visión de la institución**
1. Si () 2. No ()
46. **Conoce Ud. los objetivos del Plan de Trabajo Anual del año 2007**
1. Si () 2. No ()
47. **Conoce el contenido del Reglamento Interno**
1. Si () 2. No ()
48. **Me identifico con la Misión de la Institución**
1. Si () 2. No ()
49. **Me identifico con la visión de la Institución**
1. Si () 2. No ()
50. **Me molesto cuando escucho críticas hacia el Gobierno Regional**
1. Si () 2. No ()

51. Cual es tu grado de interés frente a los problemas de la institución

1. Muy interesado () 2. Interesado () 3. Desinteresado ()
4. Regularmente interesado () 5. Muy de acuerdo ()

52. Creo que podría hacer mejor mi trabajo que como lo hago actualmente

1. Muy en desacuerdo () 2. En desacuerdo () 3. Regularmente de acuerdo ()
4. De acuerdo () 5. Muy de acuerdo

PARTICIPACION

53. Participo en eventos de recreación entre trabajadores promovidos por la institución

1. Muy en desacuerdo () 2. En desacuerdo () 3. Regularmente de acuerdo ()
4. De acuerdo () 5. Muy de acuerdo

54. Participa en actividades sociales programadas por la Institución

1. Si () 2. No ()

55. Pertenece UD. al sindicato de trabajadores del Gobierno Regional

1. Si () 2. No ()

56. El sindicato es considerado y tomado en cuenta por la autoridad regional

1. Si () 2. No ()

57. Participa en actividades de capacitación programadas por la institución

1. Si () 2. No ()

Puno, junio 2009

GRACIAS.

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA DE POST GRADO**

ENCUESTA (2)

Estimado trabajador:

Estudiantes del Post Grado de la Universidad Nacional del Altiplano viene realizando un estudio para caracterizar la cultura laboral de los empleados públicos de la Región Puno. Para ello estamos aplicando la presente encuesta, que servirá de base de datos de nuestra investigación. Esta información será estrictamente confidencial y anónima y será utilizada sólo para fines académicos, por lo que le suplicamos desarrolle el cuestionario con detenimiento y la mayor objetividad.

INSTRUCCIONES PARA CONTESTAR EL CUESTIONARIO

Este cuestionario contiene 15 frases incompletas que describen algún aspecto del funcionamiento de la institución donde labora. Estas frases deberá completarlas con los enunciados consignados en los ítems a, b, c, y d. A las mismas que deberá darles una calificación. Hágalo colocando un "4" frente a la frase final que crea que se acerca más en la descripción de como son las cosas en su institución, un "3" a la que le siga, y así sucesivamente con el "2" y el "1", -cuya descripción es la que más se aleja del modo como son las cosas.

Por favor, compruebe sus respuestas para asegurarse de que ha asignado solo un "4", un "3", un "2" y un "1" para cada frase.

1. Crees que los trabajadores del Gobierno Regional den prioridad máxima a:

- a. cumplir las necesidades y exigencia de sus Superiores y de otras personas de alto nivel en la institución.
- b. llevar a cabo las obligaciones de sus propias funciones; ciñéndose a las políticas y procedimientos relacionados, con sus puestos de trabajo.
- c. asumir los retos del puesto de trabajo, encontrando una mejor manera de hacer las cosas.
- d. cooperar con las personas con las que trabajan, para resolver problemas laborales y personales.

2. Las personas mejor consideradas en la institución son las que:

- a. saben cómo complacer a sus superiores y/o jefes y quieren utilizar el poder y la política para seguir adelante.

- () b. siguen las normas, trabajan dentro del sistema, e intentan hacer las cosas correctamente.
- () c. son técnicamente competentes y eficientes, con un fuerte compromiso con su trabajo.
- () d. establecen estrechas relaciones con los demás a través de la cooperación, la sensibilidad y la atención.

3. La institución trata a los trabajadores:

- () a. como "máquinas" cuyo tiempo y energía están a disposición de personas de los más altos niveles de jerarquía.
- () b. como empleados" cuyo tiempo y energía se compran mediante un contrato, con derechos y obligaciones para ambas partes.
- () c. como "socios" o compañeros que mutuamente se comprometen a conseguir un propósito común.
- () d. como "familia" o "amigos" a quienes les gusta estar juntos, que se preocupan los unos por los otros y que se ayudan entre ellos.

4. Los trabajadores están dirigidas, orientadas o influidas por:

- () a. funcionarios con cargos de autoridad, que ejercitan su poder mediante la utilización de incentivos y/o sanciones.
- () b. los sistemas, las normas y los procedimientos que determinan lo que debe hacerse y el modo correcto de hacerlo.
- () c. su propio compromiso de cumplir los objetivos de la institución.
- () d. su propio deseo de ser aceptados por otros y de ser buenos miembros de su grupo de trabajo.

5. Los procesos de toma de decisiones se caracterizan por:

- () a. directrices, órdenes e instrucciones que se emiten desde los niveles superiores.
- () b. la adhesión a canales formales y la confianza en políticas y procedimientos para tomar decisiones.
- () c. las decisiones se toman en el mismo lugar de trabajo y por las personas implicadas.
- () d. utilizar métodos de consenso para la toma de decisiones con el fin de obtener aceptación y apoyo para las decisiones.

6. La asignación de tareas o puestos de trabajo a los servidores del Gobierno Regional está basada en:

- () a. los juicios, valores y deseos personales de aquellos que ocupan los cargos de poder.

- () b. las necesidades y planes de la institución y las normas del sistema (formación, especialización, etc.).
- () c. equilibrar los requerimientos del puesto de trabajo con los intereses y capacidades de los trabajadores.
- () d. las preferencias personales de los trabajadores y sus necesidades de crecimiento y desarrollo.

7. Crees que los trabajadores del Gobierno Regional son:

- () a. muy trabajadores, complacientes, obedientes y leales a los intereses de aquellos de quienes dependen.
- () b. responsables y fiables, que cumplen las obligaciones y responsabilidades de sus puestos de trabajo y evitan acciones que pudiesen sorprender o desconcertar a sus superiores.
- () c. auto-motivados y competentes, que toman iniciativa para realizar sus funciones; que utilizan criterios diferentes de aquellos de quienes dependen, si fuese necesario, para obtener buenos resultados.
- () d. buenos trabajadores en equipo, que cooperan y ayudan, que se llevan bien con los demás.

8. Crees que los directores, gerentes y funcionarios son:

- () a. fuertes y decididos; firmes pero justos.
- () b. impersonales y correctos, que evitan el ejercicio de la autoridad en su propio provecho.
- () c. democráticos y que aceptan las ideas de los subordinados sobre el trabajo.
- () d. que ayudan, son sensibles, y se preocupan por los problemas del personal y de las necesidades de aquellos cuyo trabajo dirigen.

9. Consideras legítimo que un servidor diga a otro lo que debe hacer cuando:

- () a. él o ella tenga más poder, autoridad, o "fuerza" en la institución.
- () b. forme parte de las responsabilidades incluidas en la descripción de su puesto de trabajo.
- () c. él o ella tenga mayor conocimiento y experiencia y lo utilice para enseñarle a hacer el trabajo.
- () d. la otra persona pida ayuda, orientación o consejo.

10. La motivación hacia el trabajo es básicamente el resultado de;

- () a. la esperanza de un incentivo, el temor a una sanción, o la lealtad personal hacia el superior.
- () b. aceptación de la norma de intercambiar trabajo por remuneración.
- () c. fuerte deseo de conseguir, crear, e innovar y de la presión de los compañeros, que contribuyen al éxito de la institución.
- () d. las personas que quieren ayudar a los demás y desarrollar y mantener unas relaciones laborales satisfactorias.

11. Las relaciones entre áreas de trabajo son generalmente:

- () a. competitivas, buscan tanto sus propios intereses como ayudarse mutuamente en cuanto ven algún provecho para ellos mismos al hacerlo.
- () b. caracterizadas por la indiferencia mutua, ayudándose tan solo cuando es conveniente o cuando desde niveles más altos les dirigen para que lo hagan.
- () c. de cooperación, cuando es necesario conseguir objetivos comunes. Las personas pueden llegar a saltarse las reglas y normas institucionales a fin de terminar el trabajo.
- () d. cordiales, con un alto nivel de sensibilidad hacia las peticiones de ayuda de otros grupos.

12. Los conflictos entre grupos de trabajadores y entre personas son habitualmente:

- () a. tratados por la intervención personal de gente con altos niveles de autoridad.
- () b. evitados por referencia a normas, procedimientos y definiciones formales de autoridad y responsabilidad.
- () c. resueltos mediante discusiones orientadas a obtener los mejores resultados posibles respecto a los temas laborales involucrados.
- () d. cordiales con un alto nivel de sensibilidad hacia las peticiones de ayuda de otros grupos.

13. Se responde al entorno externo a la institución como si fuese:

- () a. un fuese un medio hostil, donde la institución está en competencia con otras por su imagen y prestigio.
- () b. un sistema ordenado en el que las relaciones están determinadas por estructuras y procedimientos y donde se espera que todos se respeten las normas.
- () c. un compromiso competitivo por la excelencia en la que productividad, calidad e innovación aportan al éxito.

- () d. una comunidad de partes interdependientes en la que lo más importante son los intereses comunes.

14. Si las normas, sistemas o procedimientos crean obstáculos, los trabajadores:

- () a. las rompen, si tiene la fuerza suficiente para salir adelante con ello o si cree que puede pasar sin ser descubierta.
- () b. generalmente las acata o utiliza los canales apropiados para obtener permiso y desviarse de ellas, o las cambia.
- () c. tiende a ignorarlas o saltárselas para cumplir sus tareas o para obtener un mejor rendimiento.
- () d. se ayudan unos a otros a ignorarlas o a ajustarlas si se cree que no son justas o que crean problemas.

15. Los trabajadores que son nuevos en la institución necesitan aprender y conocer:

- () a. quién dirige las cosas; quién puede ayudarles o perjudicarlas; a quién deben evitar ofender; las normas (reglas no escritas) que deben observarse si no quieren tener problemas.
- () b. las reglas formales y procedimientos y ceñirse a ellas para mantenerse dentro de los límites formales de sus funciones.
- () c. de qué recursos disponen que les ayuden a realizar su trabajo; a tomar la iniciativa para aplicar sus habilidades y conocimientos a su trabajo.
- () d. cómo cooperar; cómo ser buenos miembros de equipos de trabajo; cómo desarrollar unas buenas relaciones laborales con los demás.

Puno, julio 2009

GRACIAS

CARACTERIZACIÓN ÁMBITO DE ESTUDIO

CARACTERIZACIÓN DEL CENTRO LABORAL

HISTORIA:

El Presidente de la Junta Militar de Gobierno mediante la Ley 11377 Estatuto y Escalafón del Servicio Civil, de fecha 29 de mayo de 1950, crea la Carrera Administrativa Pública, considerando que dentro del Régimen democrático, todos los ciudadanos deben tener iguales posibilidades para el desempeño de la función pública.

Esta Ley 11377 Estatuto y Escalafón del Servicio Civil, encausa justicieramente la actividad de los Empleados Públicos precisando sus derechos y obligaciones, Ley que a la fecha sigue vigente y su Reglamento.

A partir del 25 de marzo de 1984, se dicta el Decreto Legislativo 276 Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público, mediante el cual el Estado dispone que las remuneraciones, bonificaciones y pensiones de los servidores del estado, deben homologarse dentro de un Sistema Único, ley vigente a la fecha y su Reglamento.

Asimismo la Constitución Política del Perú de 1993, dedica un capítulo único a la FUNCIÓN PÚBLICA, al igual que la Carta Magna inserta un conjunto de principios y normas laborales elementales, respecto a derechos y deberes que corresponden a los trabajadores públicos.

Así tenemos que se crean las instituciones públicas, con autoridades designadas por el Estado y que respondían a objetivos y políticas del Gobierno de turno.

Con la Ley 27783 Ley de bases de la Descentralización publicado el 20 de julio del 2002, con la finalidad de promover el desarrollo integral, armónico y sostenible del país, mediante la separación de competencias y funciones, y el equilibrado ejercicio del poder por los tres niveles de gobierno, en beneficio de la población.

La descentralización contempla también la consolidación del proceso de Regionalización como institución pública, con la transferencia progresiva de las funciones, presupuesto, recursos humanos, bienes y otros según corresponda.

Así tenemos el primer Gobierno Regional - Moquegua Tacna Puno, elegido por mandato popular.

Razón social de las instituciones que evolucionaron hasta llegar al Gobierno Regional Puno:

- La corporación de Desarrollo de Puno
- La Región Moquegua Tacna Puno
- El Consejo Transitorio de Administración Regional Puno
- El Gobierno Regional Puno

BASE LEGAL:

Mediante la Ley N° 27867, el estado Promulga la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales publicada a los 18 días del noviembre del 2002; la presente Ley Orgánica establece y norma la estructura, organización, competencias y funciones de los Gobiernos Regionales. Define la organización democrática descentralizada y desconcentrada del Gobierno Regional conforme a la Constitución y a la Ley de Bases de la Descentralización.

GOBIERNO REGIONAL DE LA REGION PUNO:

NATURALEZA:

El Gobierno Regional de la Región Puno emana de la voluntad popular. Es una persona jurídica de derecho público, con autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia, constituyendo para su administración económica y financiera un Pliego Presupuestal.

La jurisdicción del Gobierno Regional de la Región Puno, es todo el departamento de Puno.

FINALIDAD:

El Gobierno Regional de la Región Puno tiene por finalidad fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública y privada y el empleo y garantizar el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, de acuerdo con los planes y programas nacionales, regionales y locales de desarrollo.

MISIÓN:

La Misión del Gobierno Regional de la Región Puno, es:

“Organizar y conducir la gestión pública regional de acuerdo a sus competencias exclusivas, compartidas y delegadas, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales para contribuir al desarrollo integral y sostenible de la Región”.

VISION AL 2021:

Región Puno, con su Lago Titicaca navegable más alto del mundo. Al 2021:

“Somos una región con identidad andina que maneja sosteniblemente sus recursos naturales y el ambiente, con una producción agropecuaria, minero-energética competitiva. Líder en el desarrollo de camélidos sudamericanos, trucha, granos andinos, bovinos y el turismo, articulados a los mercados nacional e internacional; en un marco de desarrollo sustentable, integral y democrático, su población ha desarrollado interculturalmente; capacidades, valores y goza de calidad de vida. Su espacio regional está integrado y acondicionado con perspectiva geopolítica”.

DE SUS COMPETENCIAS:

El Gobierno Regional de la Región Puno, tiene tres tipos de competencias:

- Constitucionales
- Competencias exclusivas
- Competencias compartidas

FUNCIONES GENERALES:

Las funciones generales del Gobierno Regional de Puno se ejercen conforme al ordenamiento jurídico establecido por la Constitución, la Ley de Bases de la Descentralización y Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales.

- a. **Función normativa.**- elaborar y aprobar normas de alcance regional y regular los servicios de su competencia.

- b. **Función de Planeamiento.**- Diseñar políticas prioritarias, estrategias, programas y proyectos que promuevan el desarrollo regional de la Región Puno.
- c. **Función administrativa y ejecutora.**- organizar, dirigir y ejecutar los recursos financieros, bienes, activos y capacidades humanas necesarias para la gestión regional, con arreglo a los sistemas administrativos nacionales.
- d. **Función de Promoción de las inversiones.**- Incentivar y apoyar las actividades del sector privado nacional y extranjero orientadas a impulsar el desarrollo de los recursos regionales y crear los instrumentos necesarios para tal fin.
- e. **Función de supervisión evaluación y control.**- Fiscalizar la gestión administrativa regional, el cumplimiento de las normas, los planes regionales y la calidad de los servicios. Fomentando la participación de la Sociedad Civil.

FUNCIONES ESPECIFICAS

Las Funciones Específicas se desarrollan en base a las políticas regionales, en concordancia con las políticas nacionales y están referidas a las siguientes materias:

- Educación, cultura, ciencia, tecnología, deporte y recreación.
- Trabajo, promoción del empleo y la pequeña microempresa.
- Salud.
- Población.
- Agricultura y ganadería.

- Pesca.
- Medio ambiente y ordenamiento territorial
- Industria.
- Comercio.
- Turismo y artesanía.
- Transportes.
- Telecomunicaciones.
- Vivienda y saneamiento.
- Energía, minas e hidrocarburos.
- Desarrollo social e igualdad de oportunidades
- Defensa civil.
- Administración y adquisición de terrenos de propiedad del Estado.

ESTRUCTURA ORGANICA:

El Gobierno Regional de la Región Puno, tiene la siguiente estructura orgánica. (Ver anexo),

- Órgano de Gobierno
 - Consejo Regional
- Órganos de Alta Dirección
 - Presidencia Regional
 - Gerencia General Regional
- Órganos Consultivos y de Coordinación
 - Consejo de Coordinación Regional
 - Comité de Coordinación Gerencial
 - Comité de Coordinación Multisectorial

- Órganos de Control y Defensa Judicial
 - Oficina Regional de Control Interno
 - Procuraduría Pública Regional
- Órganos de Asesoramiento
 - Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial.
 - a. Subgerencia de Planes, Acondicionamiento Territorial Asistencia Técnica Municipal.
 - b. Subgerencia de Presupuesto
 - c. Subgerencia de Inversión Pública y Cooperación Técnica Internacional.
 - d. Subgerencia de Racionalización, Normatividad y Desarrollo Institucional.
 - Oficina Regional de Asesoría Jurídica
- Órganos de Apoyo
 - Oficina Regional de Supervisión y Liquidación de Obras
 - Oficina Regional de Administración
 - a. Oficina de Contabilidad
 - b. Oficina de Tesorería
 - c. Oficina de Recursos Humanos
 - d. Oficina de Abastecimientos y Patrimonio Fiscal
 - Oficina de Imagen Institucional
- Órganos de Línea
 - Gerencia Regional de Desarrollo Económico
 - a. Subgerencia de Desarrollo agropecuario

- b. Subgerencia de Desarrollo Productivo, comercio y servicios
- c. Direcciones Regionales Sectoriales
 - Dirección Regional Agraria
 - Dirección Regional de la Producción
 - Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo
 - Dirección Regional de Energía y Minas
- d. Proyectos Especiales:
 - Proyecto Especial Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino - PRADERA
 - Proyecto Especial Truchas Titicaca – PETT
 - Proyecto Especial Camélidos Sudamericanos –PECSA
 - Proyecto Especial Desarrollo Turístico
- Gerencia Regional de Desarrollo Social
 - a. Subgerencia de Promoción del Desarrollo Rural y Urbano
 - b. Subgerencia de Asuntos Sociales
 - c. Direcciones Regionales Sectoriales
 - Dirección Regional de Educación
 - Dirección Regional de Salud
 - Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo
 - Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento
 - d. Archivo Regional
 - e. Aldeas Infantiles y Albergue de Ancianos
 - f. Proyecto Especial de Atención Integral a la Infancia PRONIÑO
- Gerencia Regional de Infraestructura
 - a. Subgerencia de Estudios y Proyectos

- b. Subgerencia de Obras y Equipo Mecánico
- c. Direcciones Regionales Sectoriales
 - Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones
- d. Proyectos Especiales
 - Proyecto Especial Carretera Transoceánica – PECT
 - Proyecto Especial Programa Regional de Riego y Drenaje - PRORRIDRE
- Gerencia Regional de Recursos Naturales y Medio Ambiente
 - a. Subgerencia de Recursos Naturales y Medio Ambiente
 - b. Subgerencia de Defensa Civil
 - c. Proyecto Especial de Descontaminación Lago Titicaca
- Órganos Desconcentrados
 - Oficinas de Desarrollo Provincial.

CONCEPTUALIZACION DEL SERVICIO PÚBLICO

EMPLEADO PÚBLICO:

Se considera a toda persona que desempeñe labores remuneradas en las reparticiones del Estado.

El Servidor público, está al servicio de la Nación y se considera servidor público de carrera al ciudadano en actividad o ejercicio que presta servicio en dependencias del Estado.

CLASES DE EMPLEADOS PÚBLICOS:

A) Empleados de Carrera, aquellos cuyos cargos o empleos tengan carácter estable y cuya situación esté expresamente indicada en el estatuto y Escalafón del Servicio Civil (Ley N° 11377- vigente desde el 29 de mayo de 1950) Nombrados.

- B) Empleados a contrata, los que desempeñan cargos de carácter transitorio.
- C) Empleados Adscritos, los que desempeñan el cargo de confianza.
- D) Personal de servicio interno, aquellos que desempeñan funciones de naturaleza análoga, pueden pasar a ser empleados de carrera.

ESTRUCTURA DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA

El **escalafón** es la ubicación de los servidores en cada NIVEL de su Grupo Ocupacional. El escalafón hace posible la progresión en la Carrera Administrativa.

Los Grupos Ocupacionales y los Niveles de Carrera son elementos básicos que ordenan el desarrollo de la carrera administrativa.

Los Grupos Ocupacionales son las categorías que establece la Ley, los servidores son considerados en cada Grupo en función de los requisitos establecidos.

Los Niveles de Carrera, son escalones a través de los cuales el servidor efectúa su progresión en la carrera. Cada Nivel de Escalafón supone un conjunto de requisitos y condiciones mínimas que debe reunir el servidor para ser comprendido en el Nivel.

GRUPOS OCUPACIONALES:

A) **GRUPO DIRECTIVO Y FUNCIONARIO,**

B) **GRUPO PROFESIONAL,** se ubica a los servidores que posean:

Título Profesional y /o grado académico reconocido por la Ley Universitaria y que estén desempeñando funciones relacionadas con su respectiva formación profesional. Son clasificados en A,B,C,D,E,F.

C) **GRUPO TÉCNICO,** se ubica a los servidores que están desempeñando funciones técnicas y que posean la siguiente formación alternativa.

- Estudios universitarios concluidos, sin contar con el título profesional ó grado académico correspondiente.
- Estudios universitarios incompletos
- Estudios superiores no universitarios
- Capacitación tecnológica; ó
- Experiencia técnica reconocida.

D) **GRUPO OCUPACIONAL AUXILIAR**, están comprendidos los servidores que tienen instrucción secundaria completa y que cuenten con la experiencia ó calificación necesaria para efectuar labores de apoyo.

PRINCIPIOS DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA:

- Igualdad de oportunidades
- Estabilidad
- Garantía del nivel adquirido
- Retribución Justa y equitativa regulada por un Sistema Único Homologado.