

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACION



TESIS PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DEL RECURSO HUMANO DEL
ÁREA DE INFRAESTRUCTURA EN EL GOBIERNO
REGIONAL DE CAJAMARCA”

Presentada por: Bch. kerly Melissa Ruiz Alcalde

Asesor: M.Cs.Lic. Adm. Sixto Marino Cárdenas Cabellos

Cajamarca - Perú

2015

DEDICATORIA

A mi mamá quien sin escatimar esfuerzo alguno, ha sacrificado gran parte de su vida para formarme y educarme. A quien nunca podré pagar todos sus desvelos ni aún con las riquezas más grandes del mundo, y sabiendo que jamás existirá una forma de agradecer en esta vida de lucha y superación constante, deseo expresarles que mis ideales, esfuerzos y logros han sido también suyos.

LA AUTORA

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi familia quienes me apoyaron constantemente en la realización de mis estudios. A mis profesores los cuáles me inculcaron la perseverancia para lograr mis objetivos y metas profesionales.

LA AUTORA

RESUMEN

Las organizaciones, sin importar el tipo de éstas, se encuentran formadas por recursos humanos, recursos materiales las cuales son parte de la organización que con el día a día dan lugar a un clima laboral que trata de entender el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la organización, permite mejorar la eficacia de ésta y el alcance de sus objetivos. Reflejo de ello es el clima organizacional, por lo que para conocer las percepciones que el trabajador tiene de las características de la organización, que influyen en las actitudes y comportamiento de los empleados, es necesario elaborar diagnósticos de clima organizacional (CO). En la ciudad de Cajamarca se encuentra ubicada, una de las principales organizaciones que ofrecen servicios de planificación regional y ejecución de proyectos de inversión pública, derivados y previo análisis en el área de Infraestructura. Por todo esto surge la interrogante de ¿Cuál es la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral del recurso humano del área de infraestructura en el gobierno regional de Cajamarca?

Con el fin de dar respuesta a esta interrogante se plantea un objetivo general: analizar el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral, de los trabajadores del área de infraestructura en el gobierno regional de Cajamarca. Para tal efecto se plantearon objetivos específicos que permitieron identificar los indicadores del clima organizacional y de desempeño laboral, explicar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral, lo cual ha permitido proponer mejoras en el clima laboral en el área de Infraestructura del gobierno regional de Cajamarca.

Para el presente trabajo de investigación se aplicó una metodología de estudio relacional, utilizándose técnicas de recolección de datos de carácter cuantitativo, los mismos que han sido procesados mediante software estadístico y hojas de cálculo (SPSS y EXCEL) y procesador de texto (Word).

Palabras clave: Recursos humanos, clima laboral, organizaciones, desempeño laboral.

ABSTRACT

Organizations, regardless of their type, are formed by human resources, material resources to perform functions and actions for achieving the goals. Trying to understand the impact that individuals, groups and structure have on behavior within the organization can improve its effectiveness and scope of its objectives, this behavior occurs because the organizational culture in them prevails. This is reflected in the organizational climate, so to understand the perceptions that the worker has the characteristics of the organization, influencing the attitudes and behavior of employees, it is necessary to develop diagnostics organizational climate (CO).

In the city of Cajamarca is located, one of the main organizations that offer regional planning and execution of public investment projects, derivatives and preliminary analysis in the area of infrastructure. For all this the question of what is the impact of organizational climate on job performance of human resources in the area of infrastructure in the regional government of Cajamarca arise?

To answer this question raises a general objective: to analyze the organizational climate and its influence on job performance, workers in the area of infrastructure in the regional government of Cajamarca. For this purpose specific objectives which identified indicators of organizational climate and job performance, explain the relationship between organizational climate and job performance, which has led to propose improvements in the working environment in the area of Infrastructure of the regional government of Cajamarca raised.

For this research study relational methodology was applied, using techniques for collecting quantitative data, the same that have been processed by statistical and spreadsheet software (SPSS and EXCEL) and word processing (Word).

Keywords: Human resources, labor climate, organizations, job performance.

INDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
RESUMEN.....	ii
ABSTRACT.....	iv
INDICE GENERAL	
INDICE DE CUADROS	
INDICE DE GRÁFICOS	
INTRODUCCIÓN.....	8
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO	
1.1. EL PROBLEMA.....	10
1.1.1. Situación Problemática.....	10
1.1.2. Selección y Delimitación del Problema.....	11
1.1.3. Planteamiento del Problema.....	11
1.1.4. Justificación del Estudio	11
1.1.5. Limitaciones de la Investigación.....	12
1.2 OBJETIVOS.....	13
1.2.1. Objetivo General.....	13
1.2.2. Objetivos Específicos.....	13
1.3. HIPÓTESIS.....	13
1.4 Operacionalización de Variables.....	14
1.4.1. Variables.....	14
1.5. METODOLOGÍA.....	15
1.5.1. Tipo y Diseño de investigación	14
1.5.2. Unidades de Análisis.....	15
1.5.3. Objeto de Estudio	16
1.5.4. Campo de Estudio.....	16
1.5.5. Población y Muestra	16
1.5.6. Métodos Generales de Investigación.....	16
1.5.7. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	17

1.5.8. Técnicas de Procesamiento y Análisis de datos.....	18
1.5.9. Técnicas de Análisis e Interpretación de Resultados	19
CAPÍTULO II: MARCO TEORICO	
2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	20
2.2 TÉRMINOS BÁSICOS.....	23
2.3 BASES CONCEPTUALES.....	26
CAPITULO III: RESULTADOS Y CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION	
3.1 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	86
3.2 DESEMPEÑO LABORAL.....	106
3.3 ASOCIACION ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU EFECTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA DEL GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA.....	118
CAPITULO IV: PROPUESTAS DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN EL AREA DE INFRAESTRUCTURA EN EL GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA	
CONCLUSIONES	
RECOMENDACIONES	
REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍCAS	
ANEXOS	
ENCUESTA PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL	
ENCUESTA PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL	

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1:	Operacionalización de variables.....	14
Cuadro N° 2:	Organigrama del Gobierno Regional de Cajamarca.....	26
Cuadro N° 3:	Organigrama de la Gerencia de infraestructura.....	27
Cuadro N° 4:	Premisas de la Teoría X y Teoría Y.....	53
Cuadro N° 5:	Análisis entre motivadores – higiene.....	55
Cuadro N° 6:	Teoría de la Equidad.....	62
Cuadro N° 8:	Asociación entre clima organizacional y su efecto en el desempeño laboral en el área de infraestructura del gobierno regional.....	120

INDICE DE GRÁFICOS

Gráficos:	Resultados Clima Organizacional y Desempeño.....	88
-----------	--	----

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional (CO), como todas aquellas características del ambiente organizacional que son percibidas por los trabajadores y que predisponen su comportamiento. Se asume que el CO es un factor determinante en el logro de los objetivos de las organizaciones.

El CO es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Para asegurar la estabilidad de su recurso humano, las organizaciones requieren establecer mecanismos de medición habitual de su CO, que va ligado con la motivación del personal y éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

El Gobierno Regional Cajamarca – Área de infraestructura, tiene como responsabilidad el desarrollo de la planificación regional, ejecución de proyectos de inversión pública, promoción de las actividades económicas y administración de la propiedad pública buscando alcanzar la satisfacción de los ciudadanos y del personal que labora en la organización, así como el sentido de pertenencia de este último. Por ello esta investigación tiene como propósito diagnosticar el CO del Área de Infraestructura del Gobierno Regional Cajamarca. Este documento está conformado por tres capítulos a través de los cuales se respalda y desarrolla la investigación.

En el capítulo I, se establece el planteamiento metodológico donde se inserta la pregunta de investigación y objetivos del trabajo en conjunto con la justificación y limitaciones, la hipótesis y variables donde se establece toda la información que soporta esta investigación.

En el capítulo II, encontramos el marco teórico respondiendo de manera estricta a una estructura que la metodología de investigación exige, integra antecedentes del problema y bases teóricas que refuerzan la investigación.

En el capítulo III, se instaura los resultados y conclusiones de la investigación a las que llegamos en la investigación.

En el capítulo IV capítulo tenemos las propuestas de mejora de acuerdo al capítulo anterior.

Para finalizar tenemos las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos de la investigación.

La Autora

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.1. Descripción de la situación problemática

La importancia del clima organizacional ha sido tema de interés desde los años 80 hasta nuestros días actualmente ha dejado de ser un elemento periférico en las instituciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. Sin embargo en esta tesis de investigación el recurso humano del Área de Infraestructura del gobierno regional de Cajamarca, tienen una perspectiva de lo que son, de lo que merecen y que son capaces de realizar, sin embargo la principal debilidades la comunicación como parte de las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria. El clima organizacional puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la institución. En suma el CO, es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen

En las organizaciones el clima organizacional juega un papel fundamental ya que se encuentra estrechamente relacionado con la actitud del trabajador frente a su labor, dicha actitud está basada en las creencias que el trabajador desarrolla dentro de su trabajo. El clima organizacional es un indicador global de una serie de procesos: Estructura, comunicación, relaciones interpersonales, relaciones de apoyo, identidad, etc. Los cuales muchas veces se les han dado un carácter absoluto e independiente, pretendiendo a través de ellos, dar una explicación total del comportamiento del trabajador.

Como es el caso del Área de Infraestructura del gobierno regional Cajamarca donde las actividades laborales se realizan empíricamente,

los trabajadores no se tornan efectivos para llevar a cabo las funciones, fundamentados en experiencias inmediatas obtenidas en forma individual, las cuales han restado eficiencia en el desempeño laboral, causadas por la falta de motivación, incentivos y capacitaciones, ocasionando esto a su vez descontento entre ellos.

1.1.2. Selección y delimitación del problema

- a) **Geográfica:** El área geográfica de la investigación comprende la región de Cajamarca.
- b) **Temporal:** El estudio se desarrolló en el periodo comprendido entre Febrero 2014 – Noviembre del 2014.
- c) **Socio-demográfica:** El estudio tiene como unidad de análisis a el Área de Infraestructura del gobierno regional de Cajamarca y alcanza a todo su personal por ser el área que cuenta con más personal estable.

1.1.3. Planteamiento del problema

¿Cuál es la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del Área de Infraestructura en el Gobierno Regional de Cajamarca?

1.1.4. Justificación del estudio

a) **Perspectiva teórica:**

El presente trabajo de investigación se justifica, pues aporta información que permite conocer el nivel de clima organizacional que existe en el Área de Infraestructura del gobierno regional de

Cajamarca, especialmente en la calidad de actividades diarias de los trabajadores.

b) *Perspectiva práctica:*

La presente investigación, aporta a mejorar la ejecución de las tareas y responsabilidades con entusiasmo, capacidad y eficiencia, motivándoles e incentivándoles a todos los trabajadores del Área de Infraestructura del gobierno regional de Cajamarca para obtener mejores resultados en el desarrollo de sus funciones y la convivencia laboral, logrando en ellos un mejor desarrollo profesional y personal.

c) *Perspectiva metodológica:*

La investigación es relevante porque dicho modelo puede ser sometido a validez y confiabilidad, constituyéndose en un modelo que puede servir a otras investigaciones o aplicarlo a situaciones similares en contextos diferentes del sector público, y a su vez servir de antecedente para otros estudios con variables similares.

1.1.5. Limitaciones de la investigación

- a) Una limitación de la investigación es la predisposición de los trabajadores del Área de Infraestructura del gobierno regional de Cajamarca para desarrollar o contestar la encuesta por cuestionario.
- b) El movimiento interno y externo de los trabajadores en horario de oficina.
- c) El financiamiento económico.

1.2. OBJETIVOS:

1.2.1. Objetivo General:

Determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del recurso humano en el Área de Infraestructura del Gobierno Regional de Cajamarca.

1.2.2 Objetivos Específicos:

- a) Identificar los indicadores del clima organizacional de mayor influencia en el desempeño laboral del Área de Infraestructura del gobierno regional de Cajamarca.
- b) Explicar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral, en el Área de Infraestructura del gobierno regional de Cajamarca.
- c) Proponer mejoras en el clima laboral en el Área de Infraestructura del gobierno regional de Cajamarca.

1.3. HIPOTESIS:

El clima organizacional influye directamente en el desempeño laboral del personal del Área de Infraestructura del gobierno regional de Cajamarca.

1.4 Operacionalización de Variables

Tabla N° 1 Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACION
CLIMA ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Bueno • Regular • Malo 	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo de supervisión, • Oportunidad de desarrollo, • Motivación laboral, • Ergonomía y tecnología, • Sistemas de incentivo, • Estructura, • Estabilidad laboral, • Espacio de trabajo, • Relaciones en el equipo de trabajo, • Valores trascendentes. 	Encuesta Tipo de Escala Likert
DESEMPEÑO LABORAL DEL RECURSO HUMANO	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiente • Habitual • Deficiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del trabajo • Calidad del trabajo • Relaciones con las personas • Estabilidad emotiva • Capacidad de síntesis 	

Fuente: Elaboración Propia

1.4.1 Variables

a) Variable Independiente: Clima Organizacional

Indicadores

- Estilo de supervisión
- Oportunidad de desarrollo
- Motivación laboral
- Ergonomía y tecnología
- Sistemas de incentivo
- Estructura
- Estabilidad laboral
- Espacio de trabajo
- Relaciones en el equipo de trabajo
- Valores trascendentes

b) Variable Dependiente: Desempeño Laboral

Indicadores

- Conocimiento del trabajo
- Relaciones con las personas
- Capacidad de síntesis
- Calidad del trabajo
- Estabilidad emotiva

1.5. METODOLOGIA

1.5.1. Tipo y Diseño de Investigación:

a) Tipo de Investigación:

Es de carácter descriptivo correlacional porque pretender identificar y explicar los elementos y características de las variables “clima organizacional” y “desempeño laboral” de los trabajadores del Área de Infraestructura del gobierno regional de Cajamarca.

b) Diseño de la Investigación:

Este trabajo de investigación está considerado dentro de un diseño no experimental, puesto que su fin es la observación de las variables y no la manipulación de estas. De la misma manera este estudio tiene la característica de diseño transversal porque se estudia y describe los datos obtenidos en un periodo de tiempo determinado sin ningún tipo de interrupciones.

1.5.2 Unidad de Análisis

Comprende a los servidores administrativos nombrados y contratados del Área de Infraestructura del gobierno regional de Cajamarca.

1.5.3 Objeto de Estudio

Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral del recurso humano del Área de Infraestructura del gobierno regional de Cajamarca.

1.5.4. Campo de Estudio

Se consideró como campo de estudio al gobierno regional de Cajamarca, Área de infraestructura.

1.5.5. Población y muestra

a) *Población*

Total de trabajadores: 27

b) *Muestra*

Por ser una población pequeña, el universo se convierte en muestra.

1.5.6. Métodos Generales de Investigación

a) *Método Inductivo*

Se derivó a la observación de las variables y a describirlas con el propósito de llegar a conclusiones y premisas de carácter general que permitan determinar el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del recurso humano del Área de Infraestructura en el gobierno regional de Cajamarca

b) Método Deductivo

Se inicia con la observación y descripción de las variables en forma general con el propósito de llegar a conclusiones y premisas de carácter particular contenidas explícitamente en el problema de investigación.

c) Método Analítico

Se identificó cada una de las partes que constituyen las variables, así mismo se estableció sus relaciones entre ellas basado en el objetivo del trabajo de investigación.

d) Método de Síntesis

Se partió de lo simple a lo complejo, de la parte constituyente al todo, de los principios a las consecuencias. Es decir se analizó cada una de las variables, estableciendo su relación o asociación y se llegó a conclusiones.

1.5.7. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

a) Análisis bibliográfico y documental

Referidos a la bibliografía básica de profundización especializada relacionado con el clima organizacional y el desempeño laboral en el Área de Infraestructura del gobierno regional de Cajamarca.

b) Encuestas por Cuestionario

Para la presente investigación se utilizó encuestas por cuestionarios, tipo escala de Likert las mismas que fueron aplicados a trabajadores del Área de Infraestructura del gobierno regional de Cajamarca y la información obtenida sirvió para la comprobación de la hipótesis.

c) Fichaje de Fuentes Secundarias

Permite registrar y codificar información que nos sirvió como fuente de referencia para la realización del trabajo de investigación.

d) Observación

A través de esta técnica se pudo captar algunas notas que no se pudieron captar en la encuesta.

1.5.8. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

- a) El procesamiento de los datos se realizó recurriendo a la estadística descriptiva.
- b) La información recopilada fue procesada en forma computarizada permitiendo que los datos obtenidos se presenten en forma ordenada utilizando para ello paquetes estadísticos a la naturaleza de la investigación.
- c) Una vez efectuado el acopio de los datos, mediante la aplicación de los instrumentos, se procedió a tabularlos de manera sistematizada

para facilitar la cuantificación de los indicadores, con la finalidad de obtener la validación de las conclusiones.

1.5.9. Técnicas de Análisis e Interpretación de Resultados

- a) Para el análisis e interpretación de la información, se utilizó hoja de cálculo (Excel) y un procesador de texto (Word), resumiéndose los resultados en cuadros y gráficos.
- b) Se exigió el uso de cuadros, gráficos, cálculo de algunos indicadores.
- c) Se validó la información a través de la contrastación de la hipótesis.
- d) Se elaboró y redactó la síntesis de una nueva estructura de los elementos fundamentales, desechando algunos datos de escaso grado de significación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

2.1.1. A nivel internacional

- a) **LÓPEZ (2011), *El clima organizacional y el desempeño del docente en el IUMCOELFA, Venezuela.***

Concluye la investigación en que su personal se ve afectado por diversos factores que inciden en su desempeño, rendimiento y eficacia. La propuesta de investigación tiene como objetivo, determinar cuantitativa y cualitativamente los aspectos del clima organizacional del IUMCOELFA, que influyen en el desempeño del docente de aula, con la finalidad de presentar propuestas y herramientas a la directiva del instituto para que realicen los cambios necesarios y corregir el clima organizacional que influyen en el desempeño de los docentes en el aula.

- b) **RODRIGUEZ (2008), *Clima y satisfacción como predictores del desempeño: evaluación en una empresa pública chilena, Arica, Chile.***

Tuvo como objetivo identificar la relación entre clima organizacional, satisfacción laboral y desempeño organizacional en los trabajadores del servicio agrícola ganadero (SAG) de la región del maule, Chile. Este estudio utilizó una metodología mixta que consistió en la aplicación de cuestionarios y entrevistas a través de focus group. Para el estudio de la satisfacción laboral utilizaron el JDI, a fin de medir la satisfacción laboral con sus cinco dimensiones, y el cuestionario JIG para medir la

satisfacción laboral en general. Las encuestas se aplicaron a 96 trabajadores del SAG, el 56.3% hombres y el 43.7% mujeres, con promedio de edad 41.5 años. En el focus group se utilizó una muestra de 12 funcionarios de todas las oficinas del SAG.

Los resultados de este estudio evidenciaron que existe una relación positiva y significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Asimismo, el desempeño general correlacionó significativamente con la satisfacción laboral. También analizaron la satisfacción laboral y el clima organizacional como predictores del desempeño. Ambos modelos de manera independiente dieron resultados significativos, pero en conjunto los resultados son mejores, por lo que se concluye que tanto el clima como la satisfacción laboral son predictores significativos del desempeño organizacional. Por último, los resultados demostraron que la satisfacción general resulta ser un predictor significativo del rendimiento y la productividad, mientras que el clima general resulta ser un predictor significativo de las condiciones personales y el comportamiento del trabajador.

2.1.2 A nivel nacional

a) *Revista Sistemas de Biblioteca de la UNMSM, (2008), Meta-análisis de investigaciones sobre clima organizacional en el Perú, Lima, Perú*

Como prueba la teoría y la investigación internacional, el clima genera efectos sobre el trabajador. Un clima positivo o negativo se enlaza con afectos similares en las personas que trabajan. Los sujetos peruanos satisfechos con su trabajo y conformes con su clima tuvieron su origen en diversos trabajadores industriales, docentes universitarios, vigilantes, publicistas, empleados caracterizar la percepción del

personal en torno a su lugar de trabajo. Varias investigaciones han mostrado que el personal de las empresas las califica en lugares entre buenos y regulares para trabajar.

2.1.3 A nivel local

a) **TERAN (2011), *El clima organizacional en la oficina general de economía de la Universidad Nacional de Cajamarca -2010, Cajamarca, Perú***

Se pudo conocer que existen factores de insatisfacción para los empleados de la oficina general de economía de la Universidad Nacional de Cajamarca entre los que destacaron, políticas de bienestar, capacitación, la competitividad del empleo y las remuneraciones. Entre los factores de alta satisfacción se encontraron el desarrollo laboral logrado, la estabilidad en el empleo y la igualdad de oportunidades. Las condiciones físicas para el desempeño de la labor, el acceso a la información, la claridad del rol desempeñado y las expectativas de desempeño tienen una tendencia al calificativo de bueno.

b) **CORONEL (2011), *El clima laboral y su incidencia en el desarrollo organizacional del Banco Continental de Cajamarca, Cajamarca, Perú.***

En el Banco Continental de Cajamarca el clima laboral presentó características en la que se pudo identificar fortalezas y debilidades. En un 60 % el personal manifestó tener un espacio físico agradable pero por otro lado el personal no se encontraba integrado al banco.

El clima laboral influyó en forma negativa en el desarrollo organizacional lo que dificultó el desempeño laboral, productividad y eficiencia.

2.2 TERMINOS BÁSICOS

2.2.1 Clima organizacional

Conjunto de habilidades atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta.

En consecuencia se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo ,el ambiente físico que en este se da ,las relaciones interpersonales que tienen lugar en entorno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. (PINTADO PASAPERA Edgard (2007).Comportamiento organizacional: Área en talento humano. Perú)

2.2.2 Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional se refiere al comportamiento de las personas y lo grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia de las organizaciones que ejercen en ellos .en otras palabras, el CO retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y organizaciones.

Es un importante campo de conocimiento para toda persona que deba tratar con organizaciones, ya sea para crea otras o cambiar las existentes, para trabajar o invertir en ellas, o lo más importante, para dirigir las. (DAVIS Keith y W.NEWSTROM John. (2008).Comportamiento humano en el trabajo.(10ma edición).México.)

2.2.3 Cultura organizacional.

Empleamos el término para referirnos a un sistema de significado compartido. Así como las culturas tribales tienen reglas y tabúes que dictan la forma en la que los miembros actuarán entre sí y con extraños, las organizaciones tienen culturas que dictan como deben comportarse sus miembros. Cultura es una percepción. Los individuos perciben la cultura de la organización, basándose en lo que ven o escuchan dentro de una empresa u organización. (tomado de Stephen P. Robbins y Coutler. Mary 2011. Administración (10ma Edición)

2.2.4 Desempeño laboral del recurso humano.

Grupo de acciones o comportamientos que se observan en los empleados que son relevantes para que la organización asuma sus objetivos, y que se pueden medir en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

A priori puede parecer una definición muy similar a la que utilizaríamos para definir productividad, pero hay una diferencia sutil. Mientras la productividad mide las horas efectivas trabajadas, el desempeño mide que factores aportan esas horas a la empresa, por cada trabajador.

2.2.5 Motivación.

Es el estado interno de un individuo que lo hace comportarse en una forma que asegure el logro de alguna meta. En otras palabras, la motivación explica porque las personas se comportan en la forma en que lo hacen. Entre mejor entiendan los administradores el comportamiento de los miembros de la organización, mejor

capacitados estarán para influir en ese comportamiento y para hacerlo más consistente con el logro de los objetivos organizacionales. Puesto que la productividad de todas las organizaciones es el resultado del comportamiento de los miembros organizacionales, la influencia en dicho comportamiento es una de las claves del administrador para incrementar la productividad.

La motivación se convierte en un elemento importante, entre otros, que permitirán alcanzar el esfuerzo, energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de los objetivos que interesan a las organizaciones ya a la misma persona. El compromiso se puede definir como la adhesión o identificación que logra el trabajador con su organización, que le permite sentirse parte de ella; deja de decir "yo" para dar paso al "nosotros", el compromiso implica asumir plena responsabilidad. (tomado de PINTADO PASAPERA Edgard (2007). Comportamiento organizacional: Área en talento humano. Perú)

2.3 BASES CONCEPTUALES

2.3.1 Gobierno regional de Cajamarca.

El Gobierno Regional de Cajamarca es el órgano público encargado de la administración superior de cada una de las regiones de Cajamarca, y que tienen por objeto el desarrollo social, cultural y económico de ellas. Para el ejercicio de sus funciones, goza de personalidad jurídica de derecho público y tienen patrimonio propio. Tienen su sede en la ciudad capital de la respectiva región, sin perjuicio de poder ejercer sus funciones transitoriamente en otras localidades de la región.

Áreas dependientes

- Centro de información y sistemas (CIS – GR Cajamarca)
- Dirección regional de agricultura Cajamarca (DRAC)
- Dirección regional de educación Cajamarca (DRE - Cajamarca)
- Dirección regional de salud de Cajamarca (DIRESA Cajamarca)
- Dirección regional de transportes y comunicaciones (DRTC – Cajamarca)
- Dirección sub regional de salud Jaén (DSRS -Jaén)
- Área sub regional Cutervo (GSR Cutervo)
- Área sub regional de Chota (GSR chota)
- Área sub regional Jaén (GSR Jaén)
- Programas regionales (PROREGIÓN)
- Proyecto especial Jequetepeque Zaña (PEJZ)
- Unidad de gestión educativa local Cutervo (UGEL Cutervo)
- Unidad de gestión educativa local Jaén (UGEL Jaén).

Funciones

- Función administrativa y ejecutora. organizando, dirigiendo y ejecutando los recursos financieros, bienes, activos y capacidades humanas necesarios para la gestión regional, con arreglo a los sistemas administrativos nacionales.
- Función administrativa y ejecutora. Organizando, dirigiendo y ejecutando los recursos financieros, bienes, activos y capacidades humanas necesarios para la gestión regional, con arreglo a los sistemas administrativos nacionales.
- Función de planeamiento. Diseñando políticas, prioridades, estrategias, programas y proyectos que promuevan el desarrollo regional de manera concertada y participativa, conforme a la ley de bases de descentralización y a la ley orgánica de gobiernos regionales.
- Función de promoción de las inversiones. Incentivando y apoyando las actividades del sector privado nacional y extranjero, orientada a impulsar el desarrollo de los recursos regionales y creando los instrumentos necesarios para tal fin.
- Función de supervisión, evaluación y control. Fiscalizando 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.

Organigrama

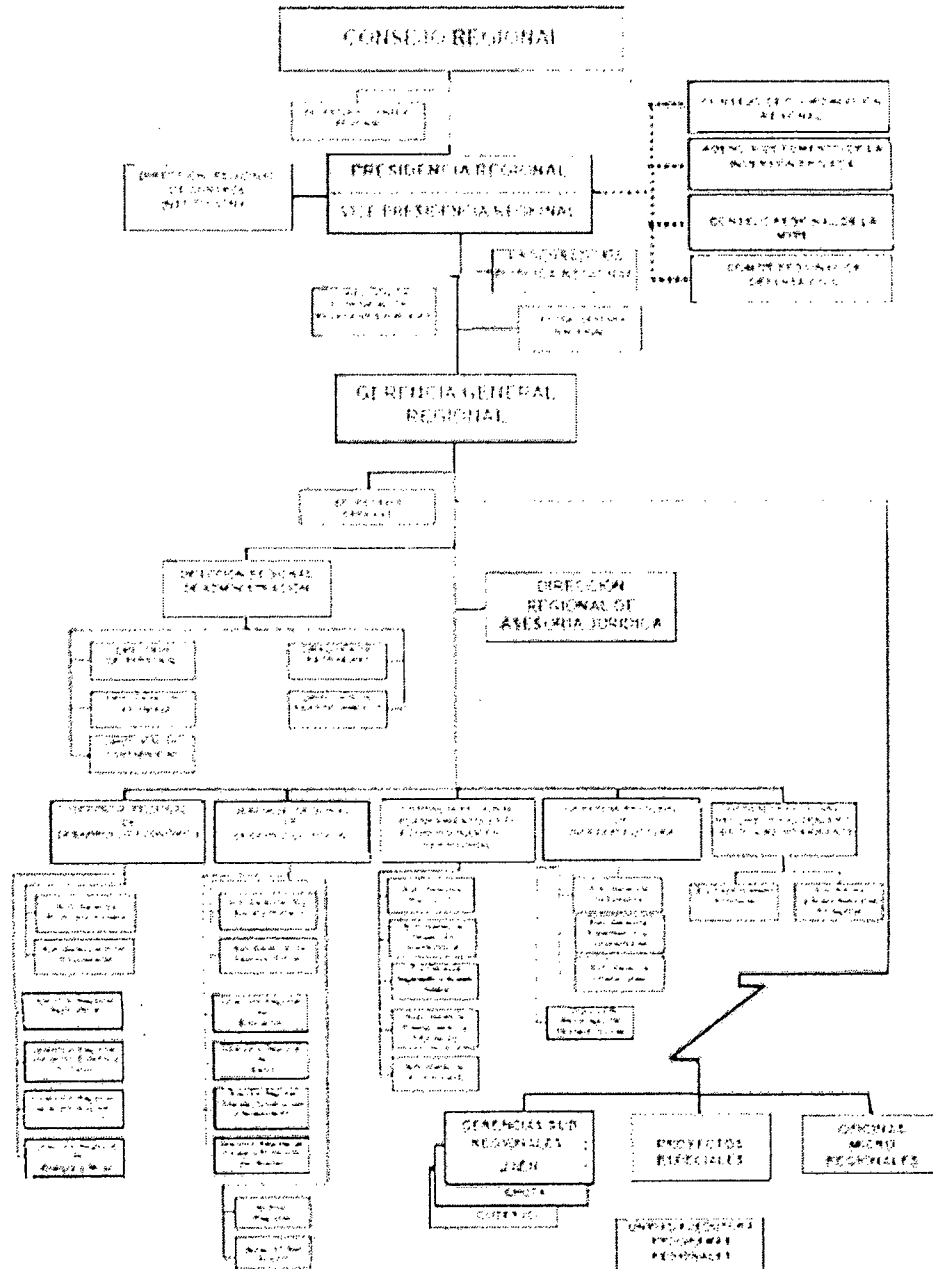
La actual estructura orgánica del gobierno regional de Cajamarca, fue aprobada mediante la ordenanza regional N° 020-2005-GR.CAJ-CR de fecha 18 de octubre del año 2005, de acuerdo con las disposiciones legales vigente y en amparo del artículo 9 inciso a) de la ley orgánica de gobiernos regionales ley N° 27867, donde se dispone que los gobiernos regionales son competentes para aprobar su organización interna.

Es necesario indicar que la actual estructura orgánica es el resultado de haber modificado la anterior que estuvo vigente el año 2005, dadas las condiciones y para un mejor funcionamiento del gobierno regional.

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL RECURSO HUMANO DEL ÁREA DE INFRAESTRUCTURA EN EL GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA

FIGURA N° 1

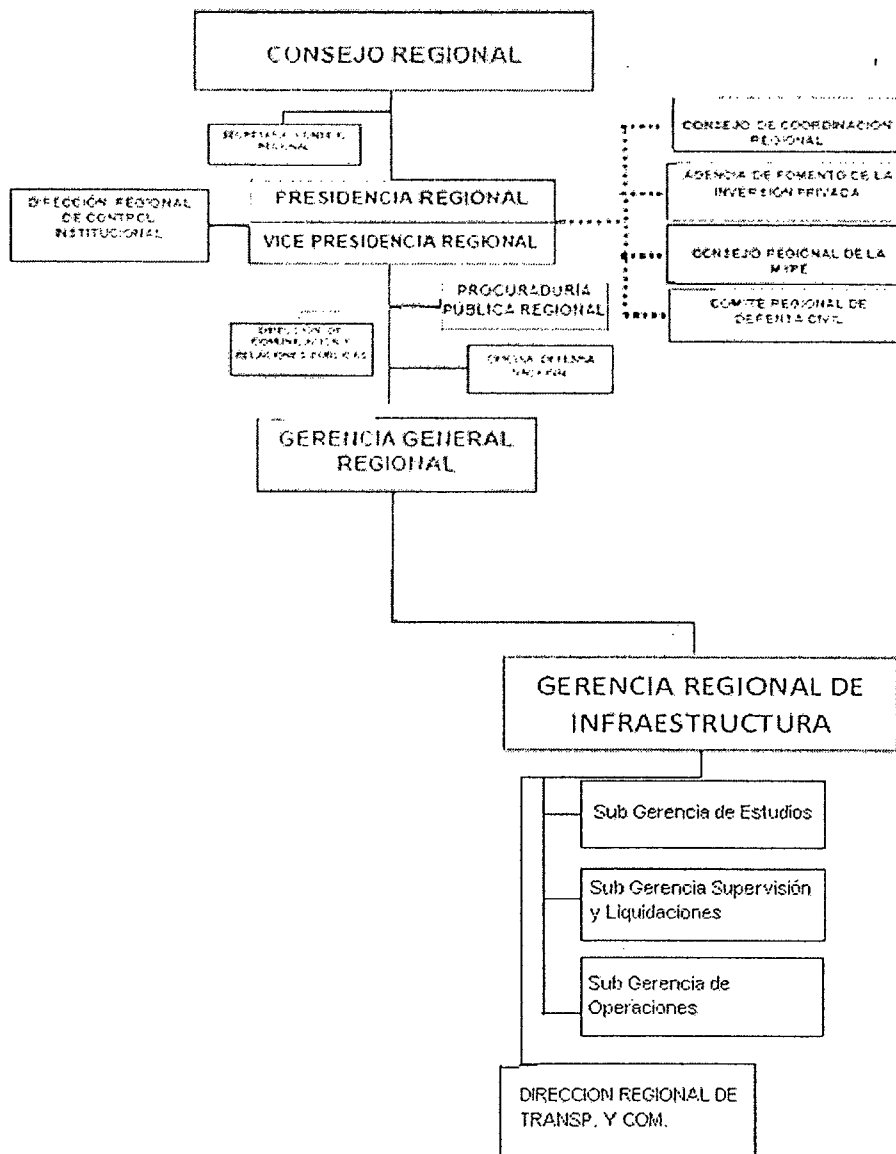
ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL GOBIERNO REGIONAL CAJAMARCA
 Aprobado con Ordenanza Regional N° 020-2005-GR.CAJ-CR 18.10.05
 Modificada por Ordenanza Regional N° 001-2009-GR.CAJ-CR 21.01.09



Fuente: WWW.regioncajamarca.gob.pe.

2.3.2 Área de Infraestructura del Gobierno Regional

FIGURA N° 2



Fuente: Elaborado en base a [WWW. regioncajamarca.gob.pe](http://WWW.regioncajamarca.gob.pe).

El Área de Infraestructura, es el órgano de línea del órgano ejecutivo del Gobierno Regional responsable de la formulación, implementación, ejecución y evaluación de las políticas públicas de desarrollo de la infraestructura del departamento, comprendidas en los sectores de

transportes, comunicaciones, telecomunicaciones y construcción. Está encargada de conducir, organizar, articular, monitorear, supervisar, evaluar y controlar el desarrollo de los procesos de gestión pública de su competencia, conducentes a la regulación y fiscalización de los mercados del departamento y la provisión de bienes y servicios públicos relacionados con las materias de su competencia.

2.3.4 Clima organizacional

Conjunto de habilidades atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas destinadas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta. En consecuencia se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización.

2.3.4.1 Tipos de escuelas

a) *Escuela gestalt:*

La Escuela Gestalt, la cual se centra en la percepción de la organización, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo:

- Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo
- Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento.

Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto

quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

b) Escuela funcionalista:

Para la escuela funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo depende del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la escuela gestalista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando la escuela gestalista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, éstas poseen en común un elemento de base que es el nivel de equilibrio que los sujetos tratan de obtener en la institución donde trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de armonía aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que para él dicho clima requiere un acto defensivo (Brunet, L. Clima organizacional, pag 42. Año 2004)

c) Escuela estructuralista:

Para los estructuralistas, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento del individuo. Aunque, con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos organizacionales, sino que se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva.

d) - Escuela humanista:

Para los humanistas, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización.

e) Escuela sociopolítica y crítica:

Dentro de las corrientes sociopolítica y crítica, afirma que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los trabajadores tienen ante su organización.

Después de haber especificado, las escuelas subyacen al concepto de clima organizacional, es recomendable mencionar que en el presente estudio se adopta la teoría de clima organizacional o de los sistemas de organización que propone Likert. Dicha teoría permite estudiar en términos de causa-

efecto la naturaleza de los climas y además permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa. (Martín y Colbs. El clima organizacional y funciones, pag 18. Año 1999)

2.3.6.1 Variables del clima organizacional

Likert sostiene que en la percepción del clima organizacional influyen tres grupos de variables que determina las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

Las variables causales, llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

La combinación de dichas variables determina dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo:

- a) Clima de tipo autoritario: Autoritarismo explotador, autoritarismo paternalista.
- b) Clima de tipo participativo: Consultivo, participación en grupo.

En el clima de tipo autoritario explotador la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

En el clima de tipo autoritario paternalista existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

En el clima de tipo participativo consultivo, la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

En el clima participativo en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Los sistemas autoritario y paternalista corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa.

Los sistemas consultivo y participativo corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones.

Una empresa sólo puede crecer si se eliminan todas aquellas barreras (grandes y pequeñas) que dificulten las buenas relaciones entre los miembros que la componen, es decir, los empleados sean cuales sean sus cargos. Las organizaciones están compuestas por diferentes áreas, por personas con características e intereses específicos, con vínculos profesionales y personales, pero la unión laboral entre éstas no es suficiente para generar y mantener relaciones óptimas y

duraderas necesarias para garantizar un eficiente desempeño y un clima organizacional acogedor y productivo.

Las empresas en su interior están habitadas e impulsadas por individuos sociales que necesitan establecer relaciones sanas, agradables y por supuesto afectivas. Es imposible obviar la importancia de las relaciones entre los miembros de una empresa. Por ello, el fomentar la mejora de las relaciones del personal a través de un programa de comunicación interna es fundamental.

En nuestro país el cliente interno es el que está tomando protagonismo y esto es una muestra de modernidad y desarrollo.

El clima organizacional se refiere a las percepciones del personal de una organización con respecto al ambiente global en que desempeña sus funciones.

Todas las organizaciones están constituidas por personas, las personas requieren de las organizaciones para poder alcanzar sus objetivos personales, las organizaciones requieren de las personas para alcanzar un buen clima organizacional, personas y organizaciones se necesitan y buscan alcanzar sus objetivos con un mínimo de costo, de esfuerzo, de tiempo y de conflicto. Sin embargo, los objetivos organizacionales y los personales frecuentemente entran en conflicto generando estancamiento tanto en el desarrollo organizacional como el desarrollo personal.

2.3.4.3 Factores del clima organizacional

Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que percibe

Los factores personales tales como la personalidad, las actividades y el nivel de satisfacción

La percepción que tienen los subordinados, los colegas y superiores, y a la comunidad respecto del clima organizacional.

2.3.4.5 Características del clima organizacional

Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral. La institución puede contar con una cierta estabilidad en el clima con cambios relativamente graduales pero esa estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivada de decisiones que afectan en forma relevante el devenir organizacional.

El clima laboral tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la institución, pudiendo hacerse extremadamente difícil la conducción organizacional y las coordinaciones laborales.

Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta.

2.3.4.5 Componentes del clima laboral y resultados

a) Comportamientos

- Aspecto individual: Actitudes, percepciones, personalidad, estrés, valores, aprendizajes.
- Grupo e inter grupo: Estructura procesos cohesión, normas y papeles.
- Motivación: motivos, necesidades, esfuerzo, resultados.
- Liderazgo: Poder, políticas, influencia, estilo.

b) Estructura

- Organización: Macro dimensiones, micro dimensiones

c) Procesos

- Organizacionales: Evaluación de rendimiento, sistema de remuneraciones, incentivos y compensaciones, toma de decisiones, comunicaciones.

d) Rendimiento

- Aspecto individual: Alcances de los objetivos, satisfacción en el trabajo, satisfacción en la carrera, calidad de trabajo.
- Grupal: alcance de los objetivos, moral, resultados, cohesión.
- Organización: producción; eficacia, adaptación, desarrollo, supervivencia, tasa de rotación (procesos y sanciones), ausentismo, necesidades. (tomado de Luis Puchol. "Dirección y gestión de recursos" Séptima Edición. Editorial Díaz de Santos – Madrid 2007)

2.3.5 Comportamiento organizacional

El CO es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones. Aunque la definición ha permanecido, en realidad, la organización no son las que muestran determinados comportamiento, sino las personas y los grupos que participan y actúan en ellas.

El CO también se refiere a las acciones de las personas que trabajan en las organización se basa, sobre todo en aportaciones de la psicología y es un campo que trata sobre el comportamiento de los individuos., temas como personalidad, actitudes, percepción, aprendizaje y motivación.

Es el estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en la que las personas (tanto en lo individual como en grupos), actúan en las organizaciones. Pretenden identificar medios para que actúen más eficazmente. El comportamiento organizacional es una disciplina científica cuya base de conocimiento se enriquece persistentemente con gran número de investigaciones y adelantos conceptuales. Pero también es una ciencia aplicada, ya que la información sobre prácticas efectivas en una organización puede extenderse a muchas otras

El comportamiento organizacional brinda una muy útil serie de instrumentos para muchos niveles y análisis por ejemplo: Ayuda a los administradores a estudiar la conducta de los individuos en una organización. Contribuye así mismo a que comprendan las complejidades de las relaciones interpersonales, las resultantes de la

interacción de dos personas (compañeros de trabajo o superior-subordinado) entre sí. (tomado de Robbins "Fundamentos del Comportamiento Organizacional. Quinta Edición. México 1998)

2.3.6 Desempeño laboral.

Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (Editorial Vértice. Selección de personal. Recursos Humanos)

2.3.6.1 Importancia de la evaluación de desempeño.

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

2.3.6.2 Objetivos de la evaluación de desempeño.

La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse.

a) Responsabilidad.

De acuerdo con la política de Talento Humano adoptada por la organización, la responsabilidad en la evaluación de los trabajadores puede atribuirse al gerente, al mismo trabajador, jefe de área o departamento, o a una comisión de evaluación del desempeño laboral. Cada uno de estas alternativas implica una filosofía de acción.

b) El gerente.

En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación.

Dado que el gerente o el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño personal, se recurre al órgano de recursos humanos, con función de staff para establecer, acompañar y controlar el sistema, en tanto que

cada jefe mantiene su autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados, mediante el esquema trazado por el sistema de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, con miras que cada gerente sea gestor de su personal.

c) *El trabajador.*

Algunas organizaciones más democráticas permiten que al mismo individuo responda por su desempeño y realice su auto evaluación. En estas organizaciones cada trabajador autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

d) *El equipo de trabajo.*

El equipo de trabajo del área administrativa también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más. En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

e) *Área de gestión personal.*

Es una alternativa más corriente en la organización, más conservadoras, aunque están dejando de practicarla por su carácter centralista y burocrático en extremo. En este caso, el área de Talento Humano, responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización. Cada

gerente proporciona la información del desempeño laboral de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión de Talento Humano. Como todo proceso centralista, exige normas y reglas burocráticas que coartan la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema.

2.3.6.3 Factores de la evaluación del desempeño laboral.

Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores, dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general estos factores son los siguientes: calidad de trabajo, cantidad de trabajo, conocimientos del puesto, iniciativa, planificación, control de costos, relaciones con los compañeros, relaciones con el supervisor y relaciones con el público, dirección, desarrollo de los subordinados y responsabilidades.

2.3.6.4 Beneficios de la evaluación del desempeño laboral.

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos. En general los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

2.3.6.6 Métodos de la evaluación del desempeño laboral.

Para el proceso de evaluación de personal, pueden utilizarse varios sistemas o métodos de evaluación del desempeño o estructurar cada uno de éstos, en un método de evaluación adecuado al tipo a y a las características de los evaluados. Esta adecuación es de importancia para la obtención de resultados. La evaluación del personal es un método, una herramienta, y no un fin en si misma. Es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, la evaluación del desempeño laboral solo es un buen sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical en la empresa. Los principales métodos de evaluación de los trabajadores son: métodos de escala gráfica, método de elección forzada, método de investigación de campo, método de incidentes gráficos, método de comparación por pares, método de evaluación por competencias.

2.3.6.6 Tipos de evaluación de desempeño.

La evaluación del desempeño es un proceso estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el trabajador y si podrá mejorar su rendimiento a futuro.

La evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Según James Stoner, evaluación del desempeño es: "El proceso continuo de proporcionar a los subordinados, información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización"

Dentro de la evaluación de desempeño laboral tenemos cuatro tipos:

- a) *Evaluación de desempeño laboral de 90°.* En la evaluación de 90° se combinan objetivos y competencias. El cumplimiento de objetivos se relacionan con aspectos remunerativos y las competencias se evalúan para su desarrollo.

- b) *Evaluación de desempeño laboral de 180°.*- Se combinan la medición realizada por el jefe inmediato o supervisor y la autoevaluación del trabajador en el cumplimiento de los objetivos y competencias propias del puesto y el rendimiento del trabajador.

- c) *Evaluación de desempeño laboral de 270°.*- La evaluación de 270° fue desarrollada con la intención de eliminar la subjetividad que puede producirse como resultado de una evaluación de 90 o 180, en esta evaluación le mide al trabajador su superior, existe una autoevaluación e interviene un factor más de medición que puede ser la evaluación de los subordinados si existen en su cargo de trabajo subordinados, o por los pares que son sus compañeros del equipo de trabajo o quienes se encuentran en el mismo nivel de responsabilidad.

d) *Evaluación de desempeño laboral de 360°*. La evaluación de 360° también es conocida como evaluación integral es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones más modernas. Como el nombre lo indica, la evaluación de 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos etc. Si bien en su inicio esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias y otras aplicaciones administrativas.

e) *Evaluación de desempeño por competencias*. Para el desarrollo de los recursos humanos es importante tener claro que para una empresa el recurso más importante es el empleado, porque de éste dependerá en gran medida la imagen y futuro de la misma. Es bien sabido entre los expertos en dicha materia, que esta afirmación se ha discutido, pero en las nuevas generaciones de Gerentes está, hacer que esto deje de ser solo una teoría y que se empiece a aplicar nuevos patrones para un mejor desarrollo de los Recursos Humanos, y junto a esto, la prosperidad de la economía a escala mundial.

Se sabe que no será tarea fácil implementar un nuevo modelo de gestión tan distinto y radical a los modelos tradicionalmente aplicados. Pero para poder dar soluciones rápidas y efectivas, habrá que hacer un esfuerzo para llevar a la práctica esta teoría.

La novedad de esta gestión radica en el diseño de perfiles de acuerdo a las tareas y funciones a desarrollar para determinado cargo; tomando en cuenta datos esenciales como los conocimientos y experiencias adquiridas por la persona para lograr un mayor aprovechamiento de las destrezas que pueda tener para el cumplimiento de una determinada actividad.

La identificación de una competencia supone que la misma debe estar asociada a un desempeño específico de actividades; y que la competencia debe ser diseñada en forma que pueda ser útil para los diversos procesos que permiten el manejo de los Recursos Humanos de la empresa.

Julia Irene Iturralde Torres, en su libro “La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito OSCUS Ltda. de la ciudad de Ambato en el año 2010”. Ecuador. Plantea que la evaluación de desempeño se basa en los siguientes principios:

Relevancia.- Los resultados de la evaluación serán considerados como datos relevantes y significativos, para la definición de objetivos operativos y la identificación de indicadores que reflejen confiablemente los cambios producidos y el aporte de los funcionarios y servidores de la institución.

Equidad.- Evaluar el rendimiento de los funcionarios y servidores sobre la base del manual de clasificación de puestos institucional e interrelacionados con los resultados

esperados en cada unidad o proceso interno, procediendo con justicia, imparcialidad y objetividad.

Confiabilidad.- Los resultados de la evaluación deben reflejar la realidad de lo exigido para el desempeño del puesto, con lo cumplido por el funcionario o servidor, en relación con los resultados esperados de su proceso internos y de la institución.

Confidencialidad.- Administrar adecuadamente la información resultante del proceso, de modo que llegue exclusivamente, a quien esté autorizado a conocerla.

Consecuencia.- El Subsistema derivará políticas que tendrán incidencia en la vida funcional de la institución, de los procesos internos y en el desarrollo de los funcionarios y servidores y en su productividad.

Interdependencia.- Los resultados de la medición, desde la perspectiva del recurso humano, es un elemento de dependencia recíproca con los resultados reflejados por la institución, el usuario externo y los procesos o unidades internas.

2.3.7 Motivación.

Según Samuel Certo, en su libro "Administración Moderna". Editorial McGraw. Mexico, 2010. La motivación es el estado interno de un individuo que lo hace comportarse en una forma que asegure el logro de alguna meta. En otras palabras, la motivación explica por qué las personas se comportan en la forma en que lo hacen. Entre mejor entiendan los administradores el comportamiento de los miembros de

la organización, mejor capacitados estarán para influir en ese comportamiento y para hacerlo más consistente con el logro de los objetivos organizacionales. Puesto que la productividad de todas las organizaciones es el resultado del comportamiento de los miembros organizacionales, la influencia en dicho comportamiento es una de las claves del administrador para incrementar la productividad.

2.3.7.1 Necesidades humanas

Los modelos de motivación implican que un cabal entendimiento de la motivación se basa en una completa comprensión de las necesidades humanas. Existe cierta evidencia de que las personas de una población típicamente tienen fuertes necesidades de autorespeto, de respeto proveniente de otros, de promoción y de desarrollo psicológico. Aunque la tarea de señalar en forma precisa todas las necesidades humanas es imposible, se han desarrollado varias teorías para ayudar a los administradores a entender mejor estas necesidades. Dichas teorías son: la jerarquía de necesidades de Maslow, el continuo de madurez-inmadurez de Argyris y el motivo de logro de Mc.Clelland. Cada una de estas teorías se analiza con detalle en las secciones siguientes.

2.3.7.2 Evaluación de la jerarquía de necesidades

La jerarquía de Maslow ha ganado una amplia aceptación desde su desarrollo. Aunque muchos teóricos de la administración admitirían fácilmente que la jerarquía puede ser útil para entender las necesidades humanas, se han expresado muchas inquietudes acerca de ella. Una de tales inquietudes fue expresada por el mismo Maslow.

Entre otras inquietudes relacionadas con la jerarquía de necesidades de Maslow se incluyen una nueva atención a la falta de rigor científico en su investigación, un cuestionamiento de si Maslow ha señalado o no en forma exacta las cinco necesidades humanas básicas dentro de su jerarquía, y algunas dudas sobre el hecho de si las necesidades humanas están realmente ordenadas en una jerarquía. A pesar de tales inquietudes, la jerarquía de Maslow probablemente sigue siendo la conceptualización más popular de las necesidades humanas a la fecha. Sin embargo, las preocupaciones mencionadas indican que la jerarquía de Maslow debería conservarse en su perspectiva adecuada como un planteamiento más bien subjetivo acerca de las necesidades humanas, y no una descripción objetiva de estas.

2.3.7.3 Continúo de Madurez-Inmadurez de Argyris

El continuo de madurez-inmadurez de Argyris también proporciona algunos indicios acerca de las necesidades humanas, Según Argyris, a medida que las personas progresan en forma natural desde la inmadurez hacia la madurez, se desplazan:

1. De un estado de pasividad, como los lactantes, a un estado de actividad creciente, como los adultos.
2. De un estado de dependencia de otros, como los niños a un estado de independencia relativa, como los adultos.
3. De un estado de capacidad de comportarse solo en unas cuantas formas, como los niños, hasta ser capaces de

comportarse en muchas formas diferentes, como los adultos.

4. De tener intereses ambiguos, casuales, superficiales, y cambiantes, como los niños, hasta tener intereses más arraigados, como los adultos.
5. De tener una perspectiva a corto plazo, como los niños, a tener una perspectiva a un plazo mucho mayor, como los adultos.
6. De estar en una posición de subordinado, como los niños, hasta aspirar a ocupar una posición igualitaria o superior, como los adultos.
7. De una falta de conciencia de sí mismo, como en el caso de los niños, a una conciencia y un control sobre sí mismo, como en el caso de los adultos.

Según el continuo de Argyris, a medida que los individuos maduran tienen necesidades crecientes de más actividad, un estado de independencia relativa, comportarse en muchas formas diferentes, intereses más profundos, considerar una perspectiva de tiempo relativamente prolongada, ocupar una posición igualitaria con otros individuos maduros y más conciencia de sí mismos y control sobre su propio destino. A diferencia de lo que ocurre en el caso de la jerarquía de Maslow, las necesidades de Argyris no están arregladas en una jerarquía. Sin embargo, al igual que en el caso de la jerarquía de Maslow, el continuo de Argyris es subjetivo respecto a las necesidades humanas.

2.3.7.4 Motivación por el logro de McClelland

Otra teoría sobre las necesidades humanas se centra en la necesidad de logro. Esta teoría, popularizada principalmente

por David C. McClelland, define la necesidad del logro como el deseo de hacer algo mejor o en una forma más eficiente de lo que se ha hecho en el pasado. McClelland sostiene que en algunas personas dedicadas a los negocios la necesidad del logro es tan fuerte que es más motivadora que la búsqueda de utilidades. Para maximizar su satisfacción, los individuos con altas necesidades de logro tienen a fijarse metas a ellos mismos que son desafiantes pero alcanzables.

Estos individuos no evitan el riesgo, aunque si lo evalúan en una forma muy cuidadosa. Los individuos motivados por la necesidad del logro no quieren fracasar y evitan las tareas que impliquen demasiado riesgo. Los individuos que generalmente tienen una baja necesidad de logro generalmente evitan los desafíos, las responsabilidades y el riesgo. (tomado de STEPHEN P. ROBBINS y COUTLER, MARY (2011). Administration (10ma. Edición)

2.3.8 Teorías de motivación:

2.3.10.3 Teoría de la jerarquía de las necesidades.

Es la teoría más conocida de la motivación de Abraham Maslow. Él plantea la hipótesis que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

1. **Necesidades fisiológicas:** comida, bebida, protección, satisfacción sexual y otros requerimientos físicos.
2. **Necesidades de seguridad:** seguridad y protección de daños físicos y emocionales, así como la seguridad de que las necesidades físicas seguirán siendo satisfechas.
3. **Necesidades sociales:** afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
4. **Necesidades de estima:** factores internos de estima como el respeto por sí misma y autonomía y logro; y los factores externos de estima como posición, reconocimiento y atención.
5. **Necesidades de autorrealización:** crecimiento, realizar nuestro potencial y autosatisfacción; el impulso para convertirse en lo que uno es capaz de ser.

Conforme cada necesidad se satisface plenamente, la siguiente necesidad se convierte en la dominante. El individuo asciende por la jerarquía, desde el punto de vista de la motivación, la teoría propone que aunque ninguna necesidad queda satisfecha por completo, una necesidad suficientemente satisfecha ya no motivara a un individuo. Si usted quiere motivar a alguien según Maslow, necesita determinar en qué nivel se encuentra esa persona en la jerarquía y concentrarse en satisfacer necesidades a ése o a un nivel superior.

Maslow separó las cinco necesidades en niveles altos y bajos. Las necesidades fisiológicas y de seguridad fueron descritas como necesidades de orden inferior, en tanto que las

necesidades sociales, de estima y autorrealización se describieron como necesidades de orden superior. La diferencia entre los dos niveles se estableció con base en la premisa de que las necesidades de orden superior se satisfacen en lo interno en tanto que las de bajo orden básicamente se satisfacen desde el exterior.

De hecho, la conclusión natural que proviene de la clasificación de Maslow en que en tiempos de prosperidad económica, casi todos los que tienen un trabajo permanente tienen sus necesidades de orden inferior sustancialmente satisfechas.

La teoría de las necesidades de Maslow ha recibido un amplio reconocimiento, en especial entre los gerentes en ejercicio. Esto puede atribuirse a la lógica intuitiva de la teoría y su facilidad de comprensión.

Lamentablemente, sin embargo, la investigación no siempre apoya la teoría. Maslow no proporciono ninguna sustentación empírica para su teoría y varios estudios que buscaron validarla no encontraron suficiente apoyo.

2.3.10.3 Teoría X, teoría Y

Douglas McGregor propuso dos puntos de vista distintos acerca de la naturaleza de los humanos. Uno es básicamente un punto de vista negativo, denominado la "teoría X" y la otra es básicamente un punto de vista positivo llamado "teoría Y".

¿Qué implicaciones tiene el análisis de McGregor respecto a la motivación? La respuesta se expresa mejor dentro del marco presentado por Maslow.

TABLA N° 2.3.8.2 PREMISAS DE LA TEORIA X Y TEORIA Y	
TEORIA X	TEORIA Y
<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados generalmente sienten desagrado por el trabajo e intentaran evitarlo hasta donde les sea posible. • Los empleados deben ser obligados, controlados o amenazados con castigos para alcanzar las metas deseadas. • Los empleados evitaran responsabilidades y buscaran una dirección formal cuando sea posible. • La mayoría de los trabajadores colocan la seguridad por encima de los demás factores asociados con el trabajo y demostrarán poca ambición. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados contemplan el trabajo como algo tan natural como el descanso o el juego. • Los empleados ejercerán autodirección y autocontrol se están comprometidos con los objetivos. • La persona promedio puede aprender a aceptar y hasta buscar la responsabilidad. • La capacidad de tomar buenas decisiones está ampliamente distribuida entre la población y no siempre es una habilidad única de los gerentes.

Fuente: Stephenp. Robbins y Coutler. Mary 2011. Administración 10ma. Edición.

La teoría X supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos y la teoría Y supone que las necesidades de orden superior son las dominan. El mismo

McGregor sostenía la creencia que las suposiciones de la teoría Y son más válidas que las de la teoría X. Por tanto, propone que la participación en la toma de decisiones, en puestos de responsabilidad y desafiantes además de las buenas relaciones de grupo incrementarían al máximo la motivación en el empleo.

Lamentablemente, no existe evidencia que confirme que cualquiera de las dos series de hipótesis sea válida o que al aceptar la teoría Y y modificar las acciones de manera consecuente, hará que los empleados estén más motivados. En el mundo real hay ejemplos de gerentes efectivos que apoyan la hipótesis de la teoría X. Por ejemplo, Karl-Josef Neukirchen, director ejecutivo de la corporación alemana de metales e ingeniería de 15.8 millones de dólares llamada Metallgesellschaft, en esencia sigue la teoría X. Su enfoque a la administración es estricto, duro y centrado en la obtención de resultados. Dice "no se puede tener la meta de ser querido. La motivación no es darse besos y ser amistoso con todo el mundo. Es establecer objetivos y lograrlos". Sin embargo su reputación como el "salvador" más destacado de empresas al borde de la quiebra demuestra el poder de su estilo.

2.3.10.3 Teoría de la motivación-higiene

Esta teoría fue propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg. Creyendo que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia el mismo bien puede determinar éxito o fracaso. Herzberg investigó la pregunta, "¿Qué es lo que las personas quieren de sus trabajos?" pidió a las personas que describieran en detalle situaciones en las cuales

se sentían excepcionalmente bien o mal en relación con sus empleos.

Sus respuestas se tabularon y clasificaron, los descubrimientos obtenidos por Herzberg se presenta en la siguiente tabla.

TABLA N° 2.3.8.3 ANALISIS ENTRE MOTIVADORES - HIGIENE		
<p>MOTIVADORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Logro • Reconocimiento • El trabajo en sí mismo. • Responsabilidad. • Progreso. • Crecimiento. 	<p>FACTORES DE HIGIENE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisión. • Políticas de la compañía. • Relación con el supervisor. • Condiciones de trabajo. • Salario • Relación con compañeros. • Vida personal • Relación con los subordinados. • Posición. • Seguridad. 	
Muy Satisfecho F	Neutral	Muy insatisfecho

Fuente: Stephenp. Robbins y Coutler. Mary 2011. Administracion 10ma. Edicion.

Del análisis de estos hallazgos, Herzberg concluyó que las respuestas que las personas dan cuando se sienten bien con respecto a su trabajo diferente de manera significativa de las respuestas que dan cuando se sienten mal. Como se muestra en la anterior figura ciertas características se relacionan consistentemente con la satisfacción en el empleo (factores a

la izquierda de la figura) y otras con la insatisfacción en el trabajo (a la derecha de la figura). Los factores intrínsecos como logro, reconocimiento y responsabilidad están relacionados con la satisfacción en el empleo. Cuando las personas entrevistadas se sentían bien acerca de su empleo, tendían a atribuir estas características. Cuando estaban insatisfechos, tendían a citar factores intrínsecos como la política de la compañía y su administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

Según Herzberg, la información sugiere que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción como generalmente se creía. Eliminar características insatisfactorias de un trabajo no necesariamente hace que el puesto sea satisfactorio. Herzberg propone que sus hallazgos indican la existencia de un continuo dual: El opuesto de "satisfacción" es la "no satisfacción", y el opuesto de "insatisfacción" es "no insatisfacción".

Dice Herzberg que los factores que conducen a la satisfacción en el empleo están separados y son distintos de los que conducen a la insatisfacción en el empleo. Por tanto, los gerentes que buscan eliminar factores que crean insatisfacción en el trabajo pueden generar una armonía en el centro de trabajo pero no necesariamente la motivación. Están pacificando a su fuerza de trabajo más que motivándola. Puesto que no motivan a los empleados, los factores que crean insatisfacción en el trabajo fueron denominados por Herzberg como **factores higiénicos**. Cuando estos factores son adecuados, las personas no estarán insatisfechas; sin embargo, tampoco estarán satisfechas.

Para motivar a las personas en sus empleos, Herzberg sugiere concentrarse en los **motivadores**, los factores que incrementan la satisfacción en el trabajo.

Las críticas a la teoría:

1. El procedimiento que Herzberg empleaba era metodológicamente limitado. Cuando las cosas van bien, es humano atribuirse el crédito personal. Y culpar del fracaso a factores externos.
2. La confiabilidad de la metodología de Herzberg es cuestionable. Ya que los evaluadores tenían que hacer interpretaciones, bien pudieron contaminar sus descubrimientos al interpretar una respuesta de una manera y tratar una respuesta similar de manera diferente.
3. No se emplea ninguna medida general de satisfacción. Una persona puede tener desagrado por su puesto y sin embargo considerarlo como aceptable.
4. La teoría es inconsistente con investigaciones anteriores ya que ignora variables situacionales.
5. Herzberg supone que existe una relación entre la satisfacción y la productividad, pero la metodología de investigación que empleo solo busco la satisfacción, no la productividad. Para hacer pertinente esa investigación, debemos suponer una estrecha relación entre la satisfacción y la productividad.

A pesar de estas críticas, la teoría de Herzberg ha tenido amplia aceptación y pocos gerentes ignoran sus recomendaciones. Gran parte del entusiasmo por el enriquecimiento del puesto, analizando más adelante en este

capítulo, puede atribuirse a los descubrimientos y recomendaciones de Herzberg.

2.3.10.3 Teoría de las tres necesidades

David McClelland y otros han propuesto la **teoría de las tres necesidades**: que existen tres motivos o necesidades principales en los puestos de trabajo:

1. **Necesidad de logro (nAch)**, por sus iniciales en inglés): El impulso de obtener la excelencia de lograr algo en relación con una serie de estándares, esforzarse por tener éxito.
2. **Necesidad de poder (nPow)**, por su abreviatura en inglés): la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera en la que ellos no habrían actuado diferente.
3. **Necesidad de afiliación (nAff)**, por sus siglas en inglés): el deseo de relaciones interpersonales amistosas y estrechas.

Algunas personas tienen el fuerte impulso por alcanzar el éxito, pero buscan más el logro personal que las galas y recompensas del éxito. Tienen el deseo de hacer algo mejor o con mayor eficiencia que como se hacía antes. Este impulso es la necesidad de logro (nAch) estas personas se distinguen por su deseo de hacer las cosas mejor. Buscan situaciones en las cuales puedan asumir responsabilidad personal, encontrar soluciones a los problemas, en los cuales pueden recibir retroalimentación rápida y clara sobre su desempeño con el fin de saber si están mejorando o no, y en las cuales pueden

fijarse metas moderadamente desafiantes. Las personas con grandes logros funcionan mejor cuando perciben que su probabilidad de éxito es al menos de un 50%. Les desagrada apostar cuando las posibilidades en contra son altas porque no obtienen ninguna satisfacción al lograr un éxito accidental.

Cuando hay una oportunidad casi igual de éxito o fracaso, la contemplación como la oportunidad óptima para experimentar la sensación de realización exitosa y la satisfacción por sus esfuerzos.

La necesidad de poder es el deseo de tener impacto y ejercer influencia. Los individuos con alta necesidad de poder (nPow) disfrutan estar a cargo, luchar por influir en los demás y prefieren estar en situaciones competitivas y orientadas hacia la posición o estatus.

La tercera necesidad aislada por McClelland es la afiliación, que es el deseo de ser del agrado y aceptado por los demás. Esta necesidad es la que menos atención ha recibido por parte de los investigadores. Los individuos con alta necesidad de afiliación buscan amistades, prefieren situaciones de cooperación más que las de competencia y desean relaciones que impliquen un alto grado de comprensión mutua.

Los tres motivos generalmente se miden por una prueba proyectiva en la que los participantes reaccionan a una serie de fotografías. Cada fotografía se muestra durante unos instantes al sujeto, quien a su vez escribe una historia basada en la fotografía.

Primero la evidencia se demuestra consistentemente, por ejemplo, que los individuos con gran necesidad de logro tienen

éxito en actividades empresariales como administrar su propio negocio, administrar alguna división independiente o unidad dentro de una gran organización y muchas posiciones de ventas.

Segundo una gran necesidad de triunfar no necesariamente implica ser un buen gerente, en especial en las organizaciones grandes.

Tercero, las necesidades de afiliación y poder están íntimamente relacionadas con el éxito en el Área. Los mejores gerentes tienen una alta necesidad de poder y una baja en la necesidad de afiliación. Por último, los empleados pueden entrenarse exitosamente para estimular su necesidad de logro. Si un puesto requiere una persona con alta necesidad de logro, el Área puede seleccionar a una persona con alta necesidad de logro o desarrollar su propio candidato por medio de entrenamiento en logro.

2.3.10.3 Teoría de la fijación de metas

La intención de trabajar para alcanzar una meta es una fuente importante de motivación en el empleo. Los estudios sobre el establecimiento de metas han demostrado superioridad de las metas específicas y desafiantes como fuerzas motivadoras. Si bien no podemos decir que siempre es deseable que los empleados participen en el proceso de establecimiento de metas, la participación es preferible a la simple asignación de metas cuando se espera que surja resistencia para aceptar los retos más difíciles.

Las conclusiones de la teoría de fijación de metas se aplican a quienes aceptan y están comprometidos con dichas metas. Las

metas difíciles conducirán a un desempeño mucho más alto si son aceptadas.

2.3.10.3 Teoría del reforzamiento

La contraparte de la teoría del establecimiento de metas es la teoría del reforzamiento.

Esta teoría sostiene que el comportamiento tienen causas externas. Lo que controla el comportamiento son los **reforzadores**, consecuencias que, cuando vienen inmediatamente después de una respuesta, incrementan la probabilidad de que el comportamiento se repita. De esta manera, los teóricos del reforzamiento sostienen que el comportamiento está en función de sus consecuencias.

La clave de la teoría del reforzamiento es que ignora factores como metas, expectativas y necesidades. En lugar de ellos, se centran únicamente en lo que ocurre a una persona cuando ejecuta alguna acción. Esto ayuda a explicar por qué editores como Simon&Schuster tienen cláusulas de incentivo en sus contratos para sus autores. Si cada vez que un autor presenta un capítulo completo, la compañía le envía un cheque por anticipo de regalías, la persona se motiva para seguir trabajando y entregando capítulos.

La evidencia indica que sin duda el reforzamiento es una influencia importante en el comportamiento en el trabajo. Pero el reforzamiento no es la única explicación de las diferencias en la motivación de los empleados. "Las metas también afectan la motivación, como ocurre con las necesidades de logro, el diseño del puesto, inequidades en las recompensas y las expectativas.

2.3.10.3 Teoría de la equidad

Dicha teoría desarrollada por J. StaceyAdmas, propone que los empleados perciben lo que obtienen de una situación de trabajo en relación con lo que aportan y comparan su índice de aportación – resultados con los índices de otros que le son importantes. (Véase la siguiente tabla)

TABLA N° 2.2.7.7 TEORÍA DE LA EQUIDAD	
COMPARACIÓN DE ÍNDICE PERCIBIDO	EVALUACIÓN DEL EMPLEADO
Resultados A Resultados B < Aportaciones A Aportaciones B	Inequidad (Sub-recompensado)
<i>Resultados A</i> <i>Resultados B</i> = <i>Aportaciones A</i> <i>Aportaciones B</i>	<i>Equidad</i>
Resultados A Resultados B > Aportaciones A Aportaciones B	Inequidad

Fuente: Robbins y Coutler. Mary 2011. Administración 10ma. Edición.

Si un empleado percibe que su índice es equivalente a los de otros cercanos a él, existe un estado de equidad. En otras palabras, percibe que su situación es justa. Sin embargo, si el índice es desigual, la inequidad existe y se contemplan a sí mismos como sub o sobre recompensados.

Cuando se presentan las inequidades los empleados intentan hacer algo al respecto. Y, ¿qué harán los empleados cuando perciben que existe una inequidad?

La teoría de la equidad propone que los empleados podrían distorsionar sus propias aportaciones o resultados, o los del otro, comportarse de alguna manera que induzca a otros a que cambien sus aportaciones o resultados, comportarse de manera a que cambien sus propias aportaciones o resultados, escoger a una persona diferente con la cual compararse y/o renunciar al puesto. También cuando se percibe que el pago es inequitativo, la teoría sugiere que los empleados que están sub o sobre recompensados reaccionaran de ciertas formas, dependiendo de si sus salarios se basan en factores de tiempo o cantidad de resultados. Este tipo de reacciones de los empleados generalmente han demostrado ser correctos. Y una revisión de la investigación confirma consistentemente la tesis de la equidad: la motivación del empleado se ve influenciada de manera importante por recompensas relativas así como por recompensas absolutas. Cuando los empleados perciben una inequidad, actuaran para corregir la situación.

El resultado podría ser una producción más baja o más alta, calidad de los resultados mejorada o reducida, ausentismo creciente o a una renuncia voluntaria.

2.3.10.3 Teoría de las expectativas

La explicación más amplia de la motivación generada hasta la fecha es la teoría de las expectativas de VictorVroom. Si bien la teoría tiene sus críticos, existe mucha evidencia de investigación que la apoya.

La teoría de las expectativas establece que un individuo tiende a actuar de cierta manera con base en las expectativas de que el acto vendrá seguido por un resultado determinado y en lo atractivo de ese resultado para el individuo. Incluye tres variables o relaciones.

Expectativa o relación esfuerzo-desempeño, que es la probabilidad percibida por el individuo de que al ejercer cierta cantidad de esfuerzo obtendrá cierto nivel de desempeño. Instrumentalidad o relación desempeño-recompensa, que es el grado en el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel particular es útil para llevarlo a la consecución de un resultado deseado.

Valencia o atractivo de la recompensa, que es la importancia que el individuo de al resultado potencial o recompensa que puede alcanzar en el trabajo. El valor considera tanto las metas como las necesidades del individuo.

Si bien esta explicación de la motivación podría parecer compleja, en realidad no es tan difícil de visualizar. Que usted se sienta motivado a realizar el esfuerzo (producir) en cualquier momento depende de su metas particulares y percepción del nivel de desempeño que es necesario o no para alcanzar metas.

La clave para la teoría de la expectativa es comprender la meta del individuo, y la relación entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y las recompensas y por ultimo entre las recompensas y la satisfacción de la meta individual. Como un

modelo de contingencia, la teoría de las expectativas reconoce que no existe un principio universal para explicar la motivación de cada persona. Además, el saber que necesidades busca satisfacer una persona, no asegura que el individuo percibirá que ese alto desempeño necesariamente lo llevará a satisfacer esas su nivel de esfuerzo - necesidades.

La teoría se ocupa de percepciones. La realidad no tiene importancia. Las percepciones de un individuo sobre su desempeño, recompensas y satisfacción global como resultados (no los resultados objetivos en sí mismos) determinaran su nivel de esfuerzo, para ello plantea:

a) Premios para los empleados

La satisfacción de los empleados es importante después de todo, la gente gasta una tercera parte de su vida o más en el trabajo.

Para mantener satisfecho al personal el Área debe comprender no sólo la motivación, sino los tipos de recompensas que funcionan mejor.

b) Tipos de recompensas

Aunque ningún trabajo nos puede dar todo lo que queremos, si debe satisfacer por lo menos algunas de nuestras necesidades. Básicamente, hay dos tipos de recompensas: recompensas extrínsecas o intrínsecas. Las **recompensas extrínsecas** son aumentos salariales, promociones y otras maneras simbólicas de reconocimiento. Son recompensas que otra persona le da al

empleado, por lo general algún administrador. Las **recompensas intrínsecas** se relacionan con el trabajo mismo y con el placer y sentido de cumplimiento que le proporcionan al empleado.

Hasta hace muy poco tiempo, la mayor parte de los negocios y la teoría administrativa solo tomaba en cuenta las recompensas extrínsecas para la estructuración de los trabajos y programas de compensación, especialmente los salarios y sueldos. La razón puede haber sido que los patrones tenían lo que se llama un conjunto de suposiciones que recibe el nombre de **teoría X**. De acuerdo con la teoría X, la gente es floja e inmoderada, necesita una supervisión constante y solo trabaja para obtener un pago.

Las recompensas intrínsecas tienen muy poca importancia o ninguna, para administradores que siguen la teoría X. La alternativa para la teoría X es la teoría Y, que ve a los trabajadores como gente responsable, a la que le gusta el trabajo y que busca recompensas intrínsecas. Con la teoría Y, los puestos se estructuran para que resulten más interesantes y a los trabajadores se les da mayor libertad en el desempeño de sus trabajos.

Aunque la distinción entre recompensas extrínsecas e intrínsecas es valiosa, una distinción que tal vez es más útil es aquella que se hace entre las recompensas financieras y no financieras. Después de todo, los gerentes piensan por lo

general en estos términos en el momento de establecer los programas de compensaciones.

c) Recompensas financieras:

Varios estudio han demostrado que las recompensas financieras constituyen la influencia más importante en la elección de puestos y en las solicitudes de transferencia a otros puestos. Hay muchos motivos por los que el dinero es deseable. Uno de ellos es que la gente se complace con el hecho de ganar dinero. Sin embargo, el motivo principal es que el dinero permite obtener las otras cosas que uno quiere, esto es que el dinero puede ayudar a satisfacer las necesidades de todos los niveles de la jerarquía de necesidades de Maslow, la cual muestra como el dinero puede satisfacer estas necesidades.

d) Recompensas no financieras:

Las recompensas no financieras son aquellas que se le dan a un empleado por haber trabajado bien. Precisamente como su nombre lo indicas, no involucran el dinero. Un ejemplo de esta recompensa es el pago con status, como un puesto nuevo u oportunidades de viaje. Estos símbolos de status muestran la importancia de una persona dentro de la organización. Pensemos en el caso de dos ejecutivos bancarios, ambos con el puesto de subdirector. Uno trabaja en una oficina pequeña y sin ventanas, y el otro trabaja en una grande y luminosa. ¿Cuál de los dos ejecutivos es más importante a los ojos del banco? Sin embargo, de esto no debemos sacar la conclusión de que sólo a los altos ejecutivos les importa el status. Mucha gente

que trabaja en fábricas considera recompensas importantes el tipo de ropa que se le permite usar en el trabajo o el acceso al comedor.

Un segundo tipo de incentivo no financiero es el **pago con privilegios**, que es la participación que se tiene en la toma de decisiones. Muchas veces a la empresa no le cuesta casi nada darle a los empleados este sentido de participación y hace que los empleados se sientan importantes dentro de la organización. Uno de los motivos por los que las compañías japonesas fabricantes de autos han tenido tanto éxito es que a los trabajadores se les estimula para que le hagan recomendaciones a la dirección en lo que se refiere a como se pueden producir los autos mejor y más baratos, Los trabajadores sienten que forman parte del equipo y que no son solo engranes de una gran maquinaria.

e) Reparto de recompensas

Las recompensas, si se dan de manera adecuada, pueden mejorar el desempeño en el trabajo. Hay por lo menos cuatro reglas para administrar recompensas. Primero, relacione las recompensas directamente con la conducta que usted quiera que se repita. Si quiere alta calidad, premie la alta calidad. Si quiere creatividad, premie la creatividad. Si únicamente se entrega a la gente los cheques mensuales o semanales se le premia sólo por presentarse a trabajar.

La motivación de la fuerza laboral puede exigir algo más, ya sea un pago adicional, status o las alabanzas en público. En segundo lugar, haga saber a los empleados que recompensas

habrá y que pueden hacer para obtenerlas. En tercer lugar, premie la conducta deseada en cuanto ocurra. El premiar a una persona en junio por un trabajo bien hecho en enero no refuerza esta conducta. Y cuarto, premie a la gente solo por lo que ella ha hecho por sí misma. Los premios que abarcan a toda la planta por niveles de producción están bien, pero como las ganancias totales están más allá del control de los empleados individuales, este tipo de recompensa no aumenta mucho la motivación. (tomado de Stephen. Robbins y Coutler. Mary 2011. Administration 10ma. Edition).

2.3.8.9 Teoría del clima organizacional de Likert

Brunet, (2004) señala que la teoría del clima organizacional, o de los sistemas de organización, de Rensis Likert, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa. En la teoría de Sistemas, Likert, (citado por Brunet, 2004) plantea que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Dice, también, que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad subjetiva.

- **Tipos de clima organizacional de likert**

Likert, (citado por Brunet, 1987) en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Menciona Brunet que se debe evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

1. **Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador:**

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

2. **Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista**

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores.

Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

3. Clima de tipo participativo: Sistema consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones de toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Clima de tipo participativo: Sistema Participación en grupo

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección

forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

- **Escala tipo Likert**

Padua, (1987) menciona que es un tipo de escala aditiva que corresponde a un nivel de medición ordinal. Consistente en una serie de ítems o juicios ante los cuales se solicita la reacción del sujeto. El estímulo (ítem o sentencia) que se presenta al sujeto representa la propiedad que el investigador está interesado en medir y las respuestas son solicitadas en términos de grados de acuerdo o desacuerdo que el sujeto tenga con la sentencia en particular.

2.3.10 Diseño de puestos motivantes

Puesto que los gerentes se interesan básicamente en cómo motivar a los empleados en su trabajo, necesitamos conocer formas de diseñar puestos motivantes. Si examinamos con detenimiento qué es una organización y como funciona, encontraremos que está compuesto de miles y hasta millones de tareas. Estas tareas a su vez, están unidas a puestos.

Utilizamos el término **diseño del puesto** para describir la forma como las tareas se combinan para integrar un puesto completo. Los puestos que las personas desempeñan en las organizaciones no deben evolucionar por cuestiones de azar. El Área debe diseñar puestos deliberada y razonablemente para reflejar las exigencias del entorno cambiante así como la tecnología, habilidades y preferencias de los empleados de la organización. Cuando esto sucede, los empleados están motivados para alcanzar todas sus capacidades productivas.

Examinemos con más detenimiento como los gerentes pueden diseñar puestos motivantes.

Ampliación del puesto: El diseño del puesto se ha concentrado en hacer los puestos más pequeños y especializados, no obstante cuando los puestos tienen un enfoque estrecho y son muy especializados es un verdadero reto motivar a los empleados. Uno de los primeros esfuerzos por superar los inconvenientes comprendió la ampliación original de un puesto mediante la ampliación del:

Ámbito del puesto: el número de tareas diferentes requeridas en un puesto y la frecuencia con la cual estas tareas se repiten.

Enriquecimiento del puesto: Otro enfoque en el diseño de puestos motivantes es por medio de la expansión vertical de un puesto al agregar responsabilidades de planificación y evaluación llamada enriquecimiento del puesto, incrementa la

Profundidad del puesto: Que es el grado de control que los empleados tienen sobre su trabajo. En otras palabras los empleados tienen el poder de asumir algunas de las tareas generalmente realizadas por sus supervisores. De esta manera, las tareas de un puesto enriquecido deben permitir que los trabajadores realicen una actividad completa con libertad creciente, independencia y responsabilidad.

2.3.10.3 Modelo de características del puesto JCM, (por sus siglas en inglés):

Identifica cinco características primarias del puesto, sus interrelaciones y su impacto en la productividad, motivación y satisfacción del empleado.

- a) **Variedad de habilidades:** el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de actividades en donde el trabajador pueda emplear varias habilidades y talentos.
- b) **Identidad de la tarea:** el grado en el cual un puesto requiere que se termine una pieza completa e identificable de trabajo.
- c) **Relevancia de la tarea:** el grado en el cual un puesto tiene un efecto importante en las vidas o el trabajo de otras personas.
- d) **Retroalimentación:** el grado en el cual desempeñar las actividades de trabajo requeridas por un puesto dan como resultado que el individuo obtenga información clara y directa de la efectividad de su desempeño.

2.3.10 Modelos de motivación.

Se han desarrollado diversos modelos que describen la forma en que se realiza la motivación. Tres de estos modelos se complementan entre sí y proporcionan una descripción del proceso de motivación que comienza a un nivel relativamente simple y fácil de entender pero culmina en un nivel más práctico y complicado. Estas tres son:

2.3.10.3 El modelo de motivación de necesidades y metas.

Es el más simple de los tres modelos de motivación analizados. Como el nombre implica, las necesidades y las metas son las dos principales componentes de este modelo. La motivación comienza cuando un individuo siente una necesidad.

Esta necesidad es entonces transformada en un comportamiento que se dirige a dar apoyo o que permita alcanzar la conducta-meta. El propósito de la conducta-meta es reducir la necesidad experimentada. En teoría, el comportamiento de apoyo a la meta y la conducta-meta continúan hasta que la necesidad experimentada se reduce significativamente.

Por ejemplo, un individuo puede sentir la necesidad de comer. Típicamente esta necesidad se transforma primero en una conducta dirigida a dar apoyo al alcance de la conducta-meta relativa a comer. Algunos ejemplos de esta conducta de apoyo podrían incluir actividades tales como comprar, cocinar y servir el alimento que será comido. Las conductas de apoyo a las metas como las anteriores y la conducta-meta en sí misma referente a comer continúan típicamente hasta que la necesidad de comer que ha sentido el individuo se satisface sustancialmente. Sin embargo, una vez que el individuo experimenta la necesidad de comer una vez más, la totalidad del ciclo se repite.

2.3.10.3 El modelo de expectativas de Vroom.

Este modelo se basa en la premisa de que las necesidades experimentadas son causa del comportamiento humano. Además el modelo de Vroom considera el efecto de la fuerza de la motivación. La **fuerza de motivación** es el grado de deseo de un individuo por iniciar un cierto comportamiento. A medida que este deseo aumenta o disminuye, se dice que la fuerza de motivación fluctúa en forma similar.

Según este modelo, la fuerza de la motivación es determinada por el valor percibido del resultado de seguir un comportamiento y la probabilidad percibida de que este comportamiento ejecutado haga que se materialice el resultado. A medida que estos dos factores aumentan, la fuerza de la motivación (o el deseo del individuo de iniciar un comportamiento) también aumenta. En general los individuos tienden a seguir aquellas conductas que maximizarán las recompensas personales en el largo plazo.

2.3.10.3 El modelo de motivación de Porter-Lawler.

Porter y Lawler desarrollaron un modelo de motivación en el que se describe de una manera más completa el proceso de motivación en relación al modelo de necesidades y metas o al modelo de expectativas de Vroom. Este modelo es consistente con los dos modelos anteriores en que acepta las premisas de que: las necesidades experimentales son causa del comportamiento humano y el esfuerzo desarrollado para alcanzar una tarea se determina por el valor percibido de las

recompensas que resultarán de la tarea y la probabilidad de que las recompensas se hagan realidad.

Además, el modelo de motivación de Porter- Lawler pone de relieve otras tres características del proceso de motivación:

1. El valor percibido de una recompensa se determina por las recompensas intrínsecas y extrínsecas que permitirán la satisfacción de la necesidad cuando se efectuó una tarea. Las recompensas intrínsecas provienen directamente de la ejecución de una tarea, mientras que las recompensas extrínsecas son ajenas a la tarea misma.

Por ejemplo, cuando un administrador aconseja a un subordinado acerca de un problema personal, el administrador puede obtener alguna recompensa intrínseca en la forma de satisfacción personal simplemente al ayudar a otro individuo.

Además de esta recompensa intrínseca, sin embargo, el administrador también recibirá alguna recompensa extrínseca en forma de un salario general que se paga al administrador.

2. La medida en la cual un individuo realiza efectivamente una tarea es determinada principalmente por dos variables: la percepción del individuo acerca de lo que se requiere para ejecutar la tarea y la habilidad real del individuo para ejecutar la tarea. Naturalmente, la efectividad de un individuo para realizar una tarea aumenta a medida que la

percepción de lo que se requiere para ejecutar la tarea se vuelve más comprensible y a medida que aumenta la habilidad para ejecutar la tarea.

3. La equidad percibida de las recompensas influye en la cantidad de satisfacción producida por esas recompensas. En general, entre más equitativas perciban las recompensas los individuos, mayor será la satisfacción que estos experimenten como resultado de la recepción de esas recompensas. (tomado de CERTO C. Samuel (2010). Administración moderna. Editorial McGraw. Mexico)

2.3.11 Motivación de los miembros de la organización

Los individuos están motivados o siguen un comportamiento para satisfacer sus necesidades personales. Por lo tanto, desde un punto de vista administrativo, motivar a los miembros de la organización es el proceso que se sigue para proporcionarles la oportunidad de satisfacer sus necesidades como resultado de tener un comportamiento productivo dentro de la organización. La motivación es una de las cuatro actividades básicas interrelacionadas de la función de influencia ejecutadas por los administradores para guiar el comportamiento de los miembros de la organización hacia el logro de los objetivos organizacionales.

2.3.11.1 Importancia de Motivar a los miembros de la organización.

Las necesidades no satisfechas de los miembros de la organización pueden conducir a un comportamiento apropiado o inapropiado por parte de ellos. Los administradores que tienen éxito a motivar a los miembros de la organización

minimizan la ocurrencia de un comportamiento inapropiado por parte de sus miembros y maximizan la ocurrencia de un comportamiento apropiado. En forma correspondiente, estos administradores incrementan la probabilidad de que se eleve la productividad de los miembros de la organización y reducen la probabilidad de que esta disminuya la motivación exitosa de los miembros de la organización es extremadamente importante para los administradores.

2.3.11.2 Estrategias para motivar a los miembros de la organización

Los administradores cuentan con diversas estrategias que pueden usar para motivar a los miembros de la organización. Cada estrategia tiene como finalidad satisfacer las necesidades de los miembros de la organización (que son consistentes con los que describe la jerarquía de necesidades de Maslow, el continuo de madurez-inmadurez de Argyris, y la búsqueda de logro de McClelland). En esencia estas estrategias contienen lineamientos generales que los administradores pueden seguir para asegurarse de que los miembros de la organización satisfagan estas necesidades a través de la ejecución de un comportamiento apropiado. Estas estrategias para la motivación administrativas son: la comunicación administrativa, la teoría X y la teoría Y, el diseño de puestos, la modificación de comportamiento y los sistemas administrativos de Likert.(STEPHENP.ROBBINS y COUTLER.MARY (2011).Administration (10ma.Edicion)

2.3.11.3 Enriquecimiento del trabajo:

El planteamiento más popular para la reestructuración del trabajo se llama enriquecimiento del trabajo. Se originó como una reacción la administración científica. Ya dijimos antes que el énfasis que hacia la administración científica en "la mejor manera" de llevar a cabo un trabajo dio como resultado que las tareas en este fueran extremadamente simplificadas, un proceso de ensamble simplificadas, un proceso de ensamble o fabricación se dividía en partes y a cada trabajador se le daba solo una parte pequeña del trabajo en total

El trabajador realizaba este trabajo una y otra vez. Los trabajos en la línea de ensamble de las plantas automotrices son un ejemplo de este tipo de trabajos rutinarios y simplificados. La idea que está detrás de la realización de estos es que los trabajadores tengan menos problemas para aprender sus tareas, no desperdicien tiempo desplazándose de un lugar a otro y puedan ser reemplazados con facilidad si fuera necesario.

Por otro lado, en un trabajo enriquecido, los empleados llevan a cabo una gran parte del trabajo total en vez de sólo una pequeña parte del mismo. También se les asignan responsabilidades para que se aseguren de que el trabajo se haga de manera correcta. El resultado de los trabajos enriquecidos es que le dan a los empleados, la oportunidad de sentir que están realizando una labor importante.

Se ha descubierto que, por lo general, la gente con trabajos enriquecidos se siente más satisfecha en su trabajo., presenta

menos ausentismo y rotación y realiza un trabajo de mayor calidad que aquellos con trabajos simplificados.

En términos generales en cuanto mayor sea el entrenamiento de la fuerza laboral, mayor será la responsabilidad que la administración pueda confiar en manos de sus empleados.

2.3.11.4 Trabajo compartido:

Consiste exactamente en lo que su nombre sugiere: dos o más personas comparten un solo trabajo. El trabajo compartido proporciona flexibilidad tanto a empleados como a organizaciones.

2.3.11.5 La semana de trabajo 4/40:

La mayoría de personas despierta la mañana del lunes con cinco días de trabajo por delante. Sin embargo son cada vez más los trabajadores que trabajan 10 horas diarias durante cuatro días. A esto se le llama la semana de trabajo 4/40. A veces los horarios de trabajo se escalonan para que la firma pueda operar cinco días completos.

La semana de trabajo 4/40 hace que los trabajadores tengan un fin de semana de tres días con la oportunidad de vacaciones más largas o hasta un segundo trabajo.

Esto puede aumentar la satisfacción del trabajador y reducir el ausentismo y los retardos. Sin embargo, los trabajadores pueden estar fatigados al final de un día de trabajo de 10 horas y esto puede dar como resultado accidentes y mal desempeño.

Así mismo a la compañía le podría resultar difícil coordinarse con las empresas que trabajan con los horarios tradicionales de cinco días a la semana.

2.3.11.6 Establecimiento de objetivos:

Es una herramienta de motivación sencilla y poderosa, sirve para muchos propósitos. Les aclara a los empleados lo que se espera de ellos. Ayuda a disipar el aburrimiento, nos podemos dar cuenta con esto con solo imaginar lo aburridos que serían casi todos los juegos si no hubiera un marcador. La información en lo que respecta a si los objetivos están siendo alcanzados le permitirá a los empleados alterar su conducta si es necesario. Los empleados que logran sus objetivos sienten confianza en ellos mismos y enorgullecen de sus logros. También están más dispuestos a aceptar retos en el futuro. Un conjunto adecuado de objetivos puede aumentar considerablemente los niveles de productividad y así mismo mejorar el desempeño en otras áreas. Al fijar objetivos, los administradores deberían tener presentes varias cosas. (tomado de William H. Cunningham, Ramón J. Aldag, Christopher M. Swift (2010). Introducción a la Administración . Mexico DF)

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL
DEL RECURSO HUMANO DEL ÁREA DE INFRAESTRUCTURA EN EL GOBIERNO
REGIONAL DE CAJAMARCA

CAPITULO III

RESULTADOS Y CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION

3.1 CLIMA ORGANIZACIONAL.

3.1.1 Estilos de supervisión.

1. ¿El jefe brinda apoyo para superar obstáculos?
2. ¿Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía?
3. ¿Los jefes promueven la capacitación continua?
4. ¿Su jefe escucha los planteamientos que se le hacen?

TABLA Nº 3.1.1.1: ESTILOS DE SUPERVISIÓN

ENCUESTAS	ESTILO DE SUPERVISION				%
	PREGUNTA 1	PREGUNTA 2	PREGUNTA 3	PREGUNTA 4	
1	4	4	1	3	60
2	4	5	4	5	90
3	5	4	2	4	75
4	4	3	3	3	65
5	3	2	2	3	
6	4	4	4	4	80
7	4	5	5	5	95
8	3	3	1	3	
9	2	1	2	3	
10	3	3	2	3	
11	4	1	1	2	
12	4	4	3	4	75
13	4	4	1	3	60
14	2	2	1	2	
15	4	3	2	3	60
16	4	3	2	4	65
17	2	1	1	2	
18	4	2	2	3	
19	4	3	2	4	65
20	1	2	1	1	
21	4	3	2	3	60
22	4	3	2	4	65
23	2	1	1	3	
24	5	4	5	4	90
25	3	4	2	4	65
26	4	2	1	3	
27	4	2	1	3	

BUENO	> 80 %
REGULAR	60 - 80%
	< 60%

Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada.

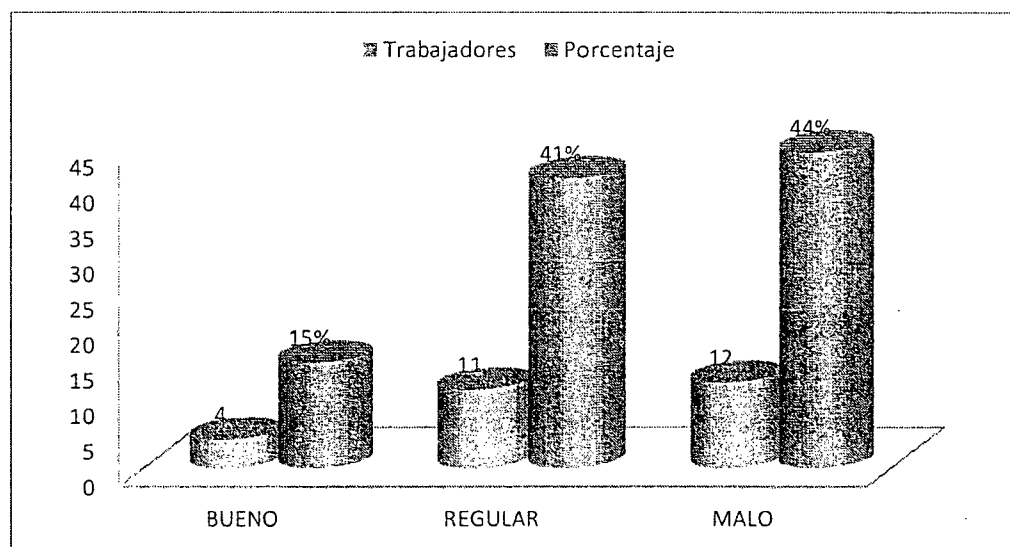
EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL
DEL RECURSO HUMANO DEL ÁREA DE INFRAESTRUCTURA EN EL GOBIERNO
REGIONAL DE CAJAMARCA

TABLA N° 3.1.1.2: ESTILOS DE SUPERVISIÓN

ESTILO DE SUPERVISION		
	N° T	%
BUENO	4	15
REGULAR	11	41
MALO	12	44
TOTAL	27	100

Fuente: Elaboración propia en base a tabla N° 3.1.1.1

GRAFICO N° 3.1.1.1: ESTILOS DE SUPERVISION



Fuente: Tabla N° 3.1.1.2

Dentro del clima organizacional y las normas organizacionales, podemos observar tanto en la tabla N° 3.1.2 como en el gráfico N° 3.1.1.1 estilos de supervisión, que, el 44% de la población objetivo considera que la supervisión es mala. Las causas son netamente internas.

3.1.2 Oportunidad de desarrollo

5. ¿Existen oportunidades de progresar en la institución?

6. ¿Busco la oportunidad de tener la coordinación de personas y de grupos de trabajo?

7. ¿Usted trabaja para buscar la oportunidad de escalar profesionalmente?

TABLA Nº 3.1.2.1: OPORTUNIDAD DE DESARROLLO

ENCUESTA	OPORTUNIDAD DE DESARROLLO			%
	PREGUNTA	PREGUNTA	PREGUNTA	
1	2	4	4	67
2	4	4	4	80
3	3	3	5	73
4	3	3	4	67
5	2	3	3	
6	3	3	4	67
7	2	5	4	73
8	1	4	5	67
9	1	3	5	60
10	2	3	5	67
11	1	3	5	60
12	3	3	4	67
13	3	3	4	67
14	1	2	5	
15	1	3	4	
16	2	4	5	73
17	1	5	5	73
18	2	4	4	67
19	2	3	4	60
20	1	5	5	73
21	4	3	4	73
22	3	3	4	67
23	2	2	3	
24	3	4	3	67
25	3	4	5	80
26	1	2	1	
27	1	2	1	

BUENO	> 80%
REGULAR	60 - 80%
	< 60%

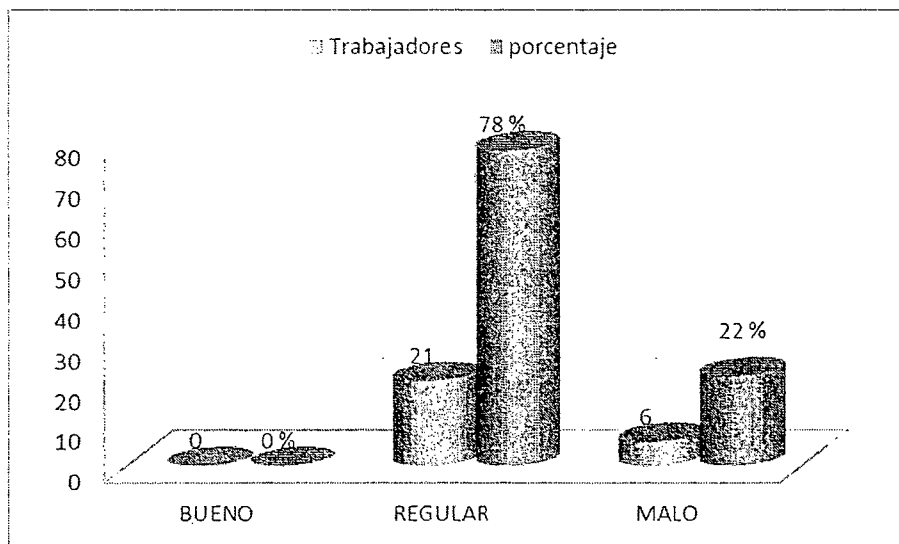
Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada.

TABLA N° 3.1.2.2: OPORTUNIDAD DE DESARROLLO

OPORTUNIDAD DE DESARROLLO		
	N°	%
BUENO	0	0
REGULAR	21	78
MALO	6	22
TOTAL	27	100

Fuente: Elaboración propia en base a tabla n° 3.1.2.1

GRAFICO N° 3.1.2.1: OPORTUNIDAD DE DESARROLLO



Fuente: Tabla N° 3.1.2.2

Dentro del clima organizacional y las normas organizacionales, podemos observar tanto en la tabla N°3.2.2 como en el gráfico N° 3.2.1 oportunidad de desarrollo que un 78% de la población objetivo no perciben una oportunidad de desarrollo, lo cual nos da indicios de la falta de motivación para crecer internamente en la institución.

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL
DEL RECURSO HUMANO DEL ÁREA DE INFRAESTRUCTURA EN EL GOBIERNO
REGIONAL DE CAJAMARCA

3.1.3 Motivación laboral

8. ¿Se promueve la generación de ideas innovadoras?
9. ¿Existe una clara definición de visión, misión y valores en la organización?
10. ¿Se considera factor clave para el éxito de la organización?
11. ¿La remuneración es atractiva en comparación con la de otras?

TABLA N° 3.1.3.1: MOTIVACIÓN LABORAL

MOTIVACION LABORAL					
ENCUESTA	PREGUNTA	PREGUNTA	PREGUNTA	PREGUNTA	%
A	A	A	NTA 1	TA 1	
1	4	4	3	3	
2	4	4	4	3	60
3	4	3	3	2	
4	4	4	4	4	60
5	2	2	3	3	
6	3	4	4	4	
7	4	3	4	3	
8	1	2	4	1	
9	1	2	2	1	
10	2	2	3	3	
11	3	3	4	4	
12	4	4	3	3	
13	3	3	5	3	
14	1	3	5	3	
15	1	5	1	1	
16	2	4	4	2	
17	1	2	5	2	
18	2	2	3	2	
19	3	3	4	3	
20	2	4	5	3	
21	3	4	4	3	
22	2	4	5	4	
23	1	2	2	2	
24	4	3	3	2	
25	3	5	4	4	60
26	1	1	4	4	
27	1	1	4	4	

BUENO	> 80%
REGULAR	60 - 80%
POCO BUENO	< 60%

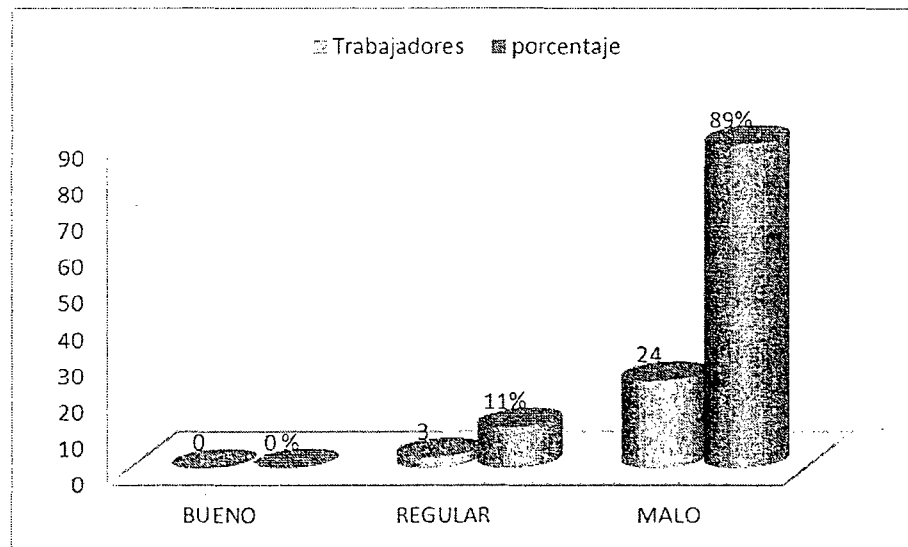
Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada

TABLA N° 3.1.3.2: MOTIVACIÓN LABORAL

MOTIVACION LABORAL		
	N°	%
BUENO	0	0
REGULAR	3	11
MALO	24	89
TOTAL	27	100

Fuente: Elaboración propia en base a tabla n° 3.1.3.1

GRAFICO N° 3.1.3.1: MOTIVACION LABORAL



b

Fuente: Tabla N° 3.1.3.2

Dentro del clima organizacional y la motivación en la institución, podemos observar tanto en la tabla N°3.1.3.2 como en el gráfico N° 3.1.3.2 motivación laboral que un 89% cree que la deficiente motivación para realizar un buen trabajo. Esto nos demuestra relativamente hablando que los jefes también colaboran a incentivar a sus trabajadores para llevar a cabo de manera eficiente los objetivos de la institución.

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL RECURSO HUMANO DEL ÁREA DE INFRAESTRUCTURA EN EL GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA

3.1.4 Ergonomía y tecnología.

12. ¿Su institución dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades?
13. ¿Se dispone de tecnología que facilita el trabajo?
14. ¿Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo?

TABLA N° 3.1.4.1: ERGONOMÍA Y TECNOLOGÍA

ERGONOMIA Y TECNOLOGIA				
ENCUESTA	PREGUNTA 1	PREGUNTA 1	PREGUNTA 1	%
1	4	4	3	73
2	5	5	5	100
3	4	4	4	80
4	3	4	4	73
5	4	3	2	60
6	3	4	4	73
7	4	4	4	80
8	1	3	3	
9	1	1	1	
10	1	2	2	
11	4	3	3	67
12	5	5	4	93
13	3	3	1	
14	3	2	1	
15	3	4	4	73
16	4	2	3	60
17	3	3	1	
18	5	2	3	67
19	2	3	2	
20	4	4	1	60
21	2	4	2	
22	3	4	3	67
23	3	2	2	
24	3	4	5	80
25	2	4	3	60
26	1	3	1	
27	1	3	1	

BUENO	> 80 %
REGULAR	60 - 80%
	< 60%

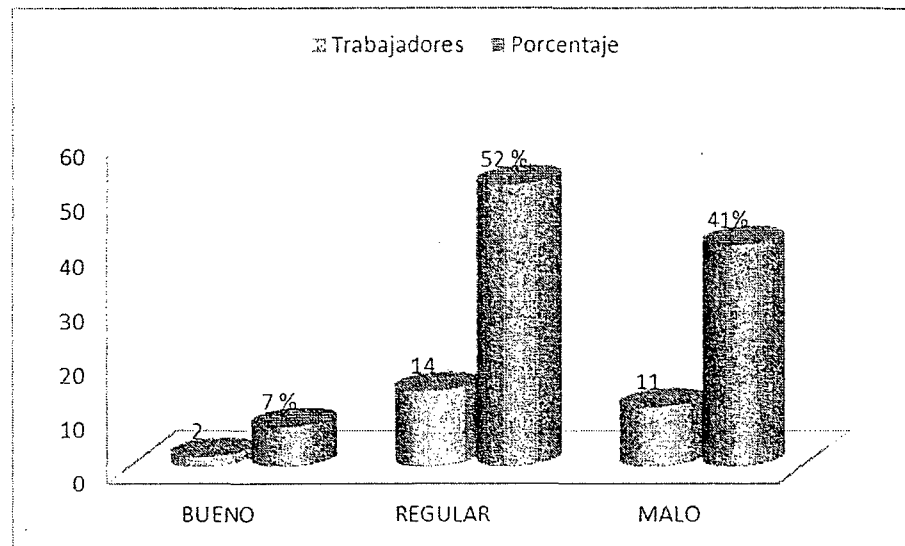
Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada

TABLA N° 3.1.4.2: ERGONOMÍA Y TECNOLOGÍA

ERGONOMIA Y TECNOLOGIA		
	N°	%
BUENO	2	7
REGULAR	14	52
MALO	11	41
TOTAL	27	100

Fuente: Elaboración propia en base a tabla n° 3.1.4.1

GRAFICO N° 3.1.4.1: ERGONOMÍA Y TECNOLOGÍA



Fuente: Tabla N° 3.1.4.2

Dentro del clima organizacional y la ergonomía y la tecnología en la institución, podemos observar tanto en la tabla N°3.1.4.2 como en el gráfico N° 3.1.4.1 ergonomía y tecnología que un 41% considera deficiente este indicador, el cual es clave para entender el comportamiento organizacional, por cuanto conocemos la importancia de la ergonomía como la disciplina que se encarga del diseño de lugares de trabajo y la tecnología para tener eficiencia y eficacia en el trabajo, disminuyendo el estrés laboral.

3.1.5 Sistemas de incentivo

15. ¿Se siente comprometido con los logros de la organización?
16. ¿La organización promueve el desarrollo del personal?
17. ¿Se reconoce los logros institucionales y personales en el trabajo?

TABLA Nº 3.1.5.1: SISTEMAS DE INCENTIVO

SISTEMAS DE INCENTIVO				
ENCUESTAS	PREGUNTA 15	PREGUNTA 16	PREGUNTA 17	%
1	4	2	2	
2	5	5	4	93
3	5	2	3	67
4	4	4	3	73
5	4	2	2	
6	4	3	3	67
7	4	5	5	93
8	3	2	2	
9	1	1	2	
10	4	1	1	
11	3	1	3	
12	4	4	4	80
13	3	3	3	60
14	5	1	1	
15	4	2	2	
16	5	2	1	
17	4	1	1	
18	5	2	2	60
19	4	3	3	67
20	4	2	3	60
21	4	2	4	67
22	5	4	3	80
23	1	1	1	
24	4	4	3	73
25	5	2	2	60
26	5	1	1	
27	5	1	1	

BUENO	> 80 %
REGULAR	60 - 80%
	< 60%

Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada

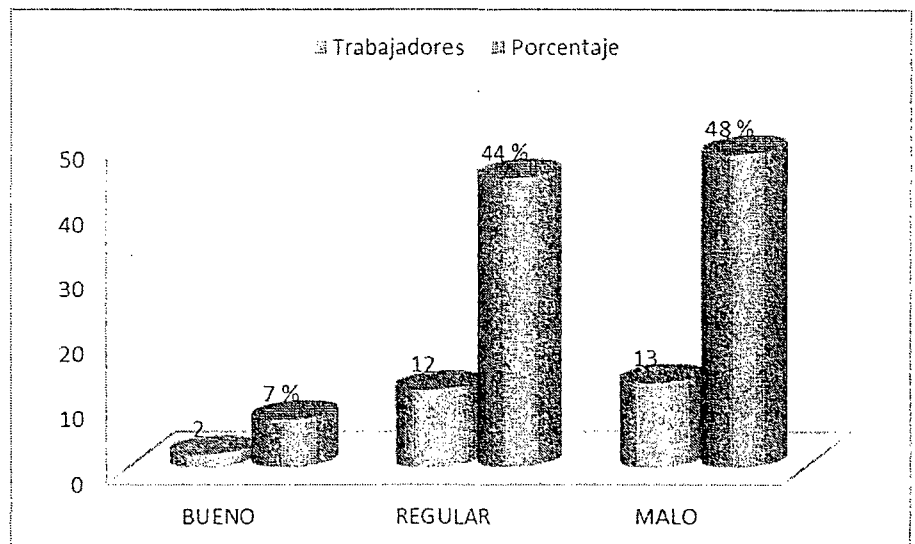
EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL RECURSO HUMANO DEL ÁREA DE INFRAESTRUCTURA EN EL GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA

TABLA N° 3.1.5.2: SISTEMAS DE INCENTIVO

SISTEMAS DE INCENTIVO		
	N°	%
BUENO	2	7
REGULAR	12	44
MALO	13	48
TOTAL	27	100

Fuente: Elaboración propia en base a tabla n° 3.1.5.1

GRAFICO N° 3.1.5.1: SISTEMAS DE INCENTIVO



Fuente: Tabla N° 3.1.5.2

Dentro del clima organizacional, podemos observar tanto en la tabla N°3.5.2 como en el gráfico N° 3.1.5.1 sistemas de incentivo que un 48% cree que no está incentivada a realizar un buen trabajo. Esto nos demuestra relativamente hablando que los jefes colaboran poco o nada a incentivar a sus trabajadores para llevar a cabo de manera eficiente los objetivos de la institución.

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL
DEL RECURSO HUMANO DEL ÁREA DE INFRAESTRUCTURA EN EL GOBIERNO
REGIONAL DE CAJAMARCA

3.1.6 Estructura

18. ¿Existe una buena administración de los recursos?
19. ¿Existen normas y procedimientos que facilitan su trabajo?
20. ¿Se le facilita de documentos para agilizar su trabajo?

TABLA Nº 3.1.6.1: ESTRUCTURA

ENCUESTA	ESTRUCTURA			%
	PREGUNTA 1	PREGUNTA 1	PREGUNTA 2	
1	4	4	4	80
2	3	4	3	67
3	4	4	3	73
4	4	4	4	80
5	2	3	3	53
6	4	4	4	80
7	4	5	3	80
8	2	2	2	
9	3	3	2	
10	1	2	2	
11	4	4	3	73
12	4	3	4	73
13	3	3	4	67
14	2	2	2	
15	4	4	4	80
16	4	4	4	80
17	3	3	3	60
18	4	4	4	80
19	3	3	4	67
20	3	3	3	60
21	4	3	3	67
22	5	5	4	93
23	3	3	3	60
24	3	3	4	67
25	4	4	4	80
26	3	3	3	60
27	3	3	3	60

BUENO	> 80 %
REGULAR	60 - 80%
	< 60%

Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada

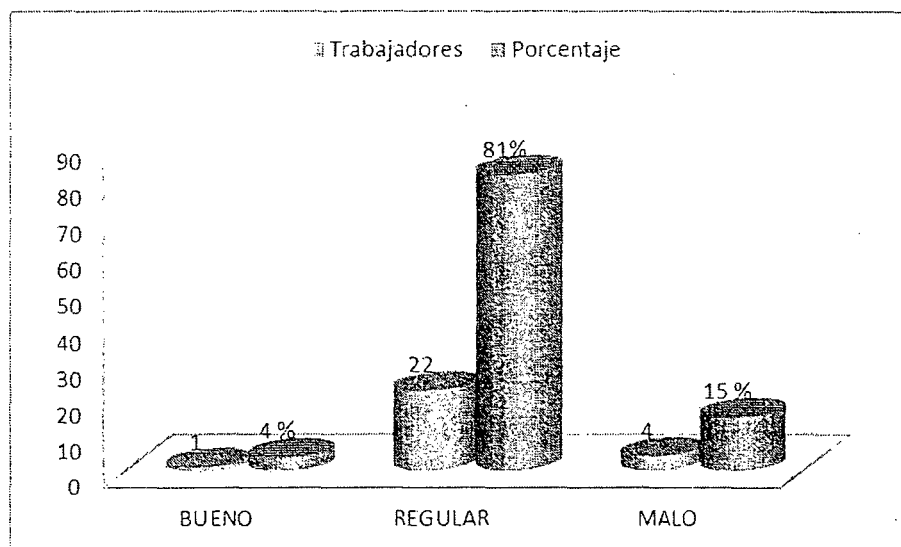
EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL
DEL RECURSO HUMANO DEL ÁREA DE INFRAESTRUCTURA EN EL GOBIERNO
REGIONAL DE CAJAMARCA

TABLA N° 3.1.6.2: ESTRUCTURA

ESTRUCTURA		
	N°	%
BUENO	1	4
REGULAR	22	81
MALO	4	15
TOTAL	27	100

Fuente: Elaboración propia en base a tabla n° 3.1.6.1

GRAFICO N° 3.6.1: ESTRUCTURA



Fuente: Tabla N° 3.1.6.2

Dentro del clima organizacional en la institución, podemos observar tanto en la tabla N° 3.1.6.2 como en el gráfico N°3.1.6.1 estructura que solo un 4% percibe seguridad en su puesto. Casi toda la población cree que su puesto es inseguro, lo cual nos lleva a pensar una estructura incómoda e inaccesible; las empresas o instituciones que toman en cuenta este indicador brindan un mejor clima a sus colaboradores.

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL
DEL RECURSO HUMANO DEL ÁREA DE INFRAESTRUCTURA EN EL GOBIERNO
REGIONAL DE CAJAMARCA

3.1.7 Estabilidad laboral

21. ¿Participa en el planteamiento de objetivos y acciones para la mejora de su área?
22. ¿La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros?
23. ¿Ha recibido incentivos y/o reconocimientos durante el tiempo que viene laborando?

TABLA Nº 3.1.7.1: ESTABILIDAD LABORAL

ENCUESTAS	PREGUNTA 21	PREGUNTA 22	PREGUNTA 23	%
1	3	3	3	60
2	4	4	1	60
3	2	3	2	
4	3	4	3	67
5	3	3	2	
6	4	4	3	73
7	4	3	1	
8	2	1	1	
9	3	1	1	
10	3	2	1	
11	1	4	1	
12	3	3	3	60
13	3	2	1	
14	3	2	1	
15	4	1	1	
16	2	2	2	
17	1	1	1	
18	2	2	1	
19	3	3	1	
20	3	3	1	
21	3	3	1	
22	3	3	3	60
23	2	2	1	
24	3	3	3	60
25	2	4	1	
26	1	2	1	
27	1	2	1	

BUENO	> 80 %
REGULAR	60 - 80%
	< 60%

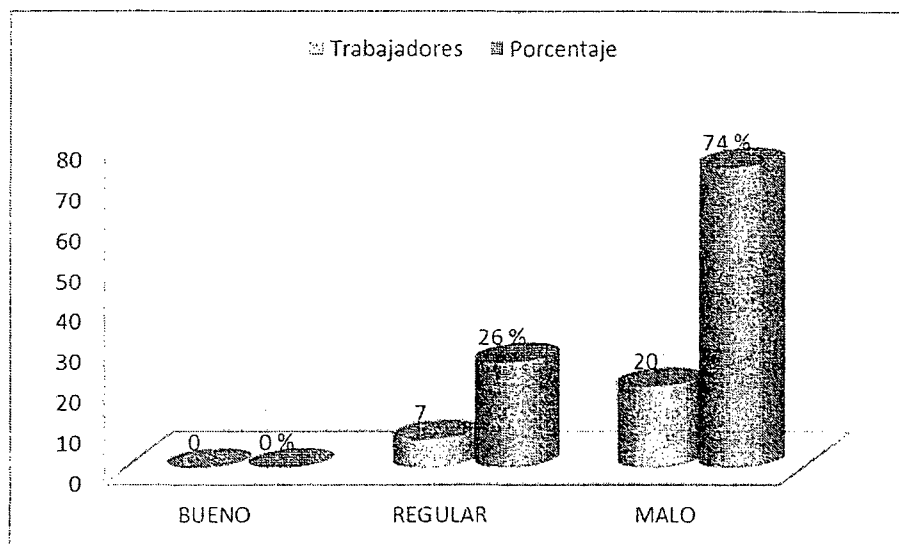
Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada

TABLA N° 3.1.7.2: ESTABILIDAD LABORAL

ESTABILIDAD LABORAL		
	N°	%
BUENO	0	0
REGULAR	7	26
MALO	20	74
TOTAL	27	100

Fuente: Elaboración propia en base a tabla n° 3.1.7.1

GRAFICO N° 3.7.1: ESTABILIDAD LABORAL



Fuente: Tabla N° 3.1.7.2

Dentro del clima organizacional, podemos observar tanto en la tabla N° 3.1.7.2 como en el gráfico N° 3.1.7.1 estabilidad laboral que un 74% cree que su puesto es inestable, lo cual nos lleva a pensar que existe alguna certeza de no renovación de contrato o, en el peor de los casos, ser despedido.

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL
DEL RECURSO HUMANO DEL ÁREA DE INFRAESTRUCTURA EN EL GOBIERNO
REGIONAL DE CAJAMARCA

3.1.8 Espacio de trabajo

24. ¿Existen suficientes canales de comunicación en su institución?
25. ¿Se da a conocer los avances a otras áreas de la organización?
26. ¿Cuenta con un espacio para desempeñar bien sus funciones?

TABLA N° 3.1.8.1: ESPACIO DE TRABAJO

ENCUESTA	PREGUNTA 2	PREGUNTA 2	PREGUNTA 2	%
1	4	4	4	80
2	5	4	4	87
3	5	4	3	80
4	3	3	4	67
5	2	2	3	
6	3	3	4	67
7	4	4	4	80
8	2	2	2	
9	1	3	1	
10	3	2	5	67
11	3	3	4	67
12	4	4	5	87
13	3	3	3	60
14	2	3	4	60
15	4	2	5	73
16	3	2	3	
17	1	1	3	
18	2	1	5	
19	3	1	3	
20	3	3	4	67
21	4	3	4	73
22	4	2	3	60
23	2	1	4	
24	3	3	3	60
25	3	3	4	67
26	1	3	3	
27	1	3	3	

BUENO	> 80 %
REGULAR	60 - 80%
	< 60%

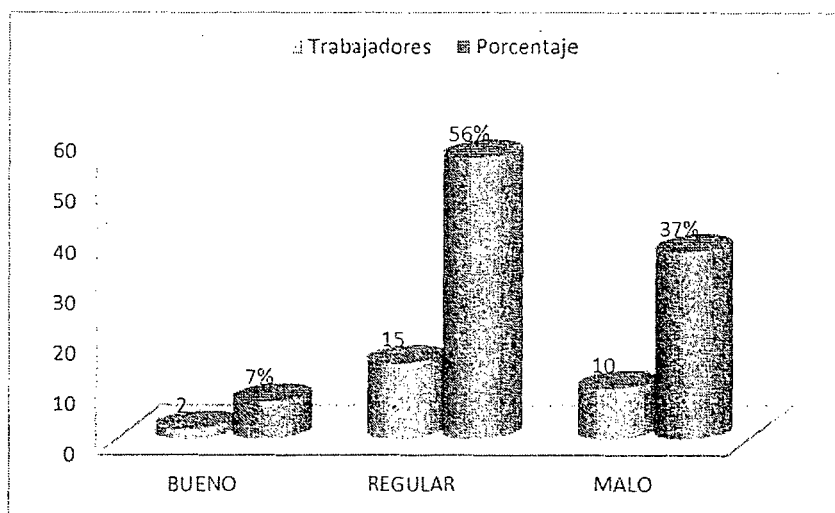
Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada

TABLA N° 3.1.8.2: ESPACIO DE TRABAJO

ESPACIO DE TRABAJO		
	N°	%
BUENO	2	7
REGULAR	15	56
	10	37
TOTAL	27	100

Fuente: Elaboración propia en base a tabla n° 3.1.8.1

GRAFICO N° 3.1.8.1: ESPACIO DE TRABAJO



Fuente: Tabla N° 3.1.8.2

Dentro del desempeño laboral, podemos observar tanto en la tabla N° 3.1.8.2 como en el gráfico N°3.1.8.1 espacio de trabajo que un 37% cree que el espacio de trabajo es insuficiente para sus actividades. Deducimos que el espacio de trabajo no es el óptimo ni el adecuado para realizar las labores. Habría que rediseñar el ambiente físico de tal manera que los trabajadores puedan sentirse a gusto y así generar un buen desempeño laboral.

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL RECURSO HUMANO DEL ÁREA DE INFRAESTRUCTURA EN EL GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA

3.1.9 Relaciones en el equipo de Trabajo

27. ¿Siente usted que su grupo de trabajo funciona como un equipo bien integrado?
 28. ¿La organización fomenta y promueve la comunicación horizontal?
 29. ¿Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas?

TABLA Nº 3.1.9.1: RELACIONES EN EL EQUIPO DE TRABAJO

RELACIONES EN EL EQUIPO DE TRABAJO				
ENCUEST	PREGUNTA	PREGUNTA	PREGUNTA	%
A	2	2	2	
1	4	4	4	80
2	4	4	4	80
3	3	3	4	67
4	4	3	3	67
5	3	2	2	
6	4	3	3	67
7	4	4	3	73
8	3	2	2	
9	1	1	2	
10	3	2	2	
11	3	3	3	60
12	4	4	3	73
13	3	3	3	60
14	3	1	3	
15	3	2	3	
16	3	2	2	
17	1	1	2	
18	5	3	4	80
19	3	3	2	
20	1	3	3	
21	4	3	4	73
22	4	3	4	73
23	3	3	3	60
24	3	4	3	67
25	4	2	5	73
26	2	1	2	
27	2	1	2	

BUENO	> 80 %
REGULAR	60 - 80%
	< 60%

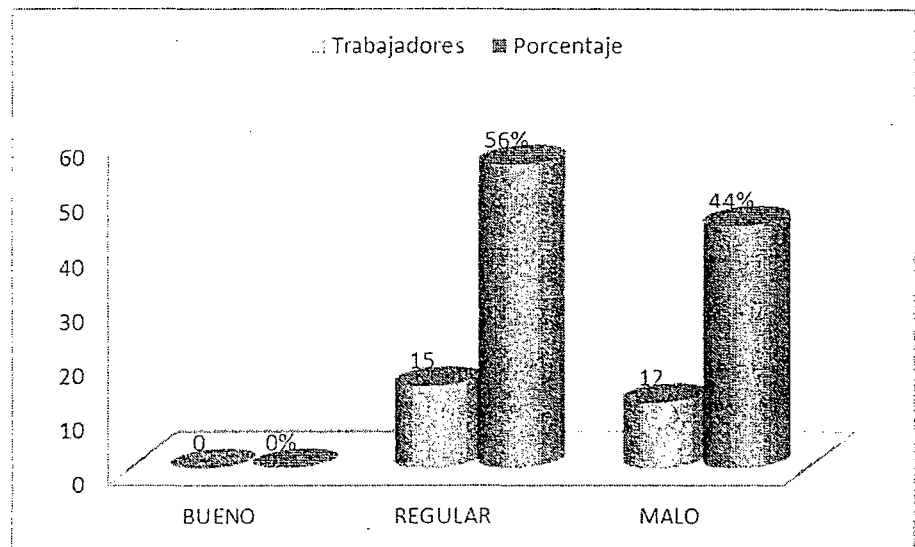
Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada

TABLA N° 3.1.9.2: RELACIONES EN EL EQUIPO DE TRABAJO

RELACIONES EN EL EQUIPO DE TRABAJO		
	N°	%
BUENO	0	0
REGULAR	15	56
MALO	12	44
TOTAL	27	100

Fuente: Elaboración propia en base a tabla n° 3.1.9.1

GRAFICO N° 3.1.9.1: RELACIONES EN EL EQUIPO DE TRABAJO



Fuente: Tabla N° 3.1.9.2

Dentro del clima organizacional, podemos observar tanto en la tabla N° 3.1.9.2 como en el gráfico N° 3.1.9.1 relaciones en el equipo de trabajo que un 44% cree que son desagradable las relaciones con su grupo de trabajo. Esto implica que las relaciones laborales son, además de ello, relaciones de mutuo apoyo y amistad, que logran construir un clima organizacional favorable, caso contrario a lo que muestra el estudio.

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL
DEL RECURSO HUMANO DEL ÁREA DE INFRAESTRUCTURA EN EL GOBIERNO
REGIONAL DE CAJAMARCA

3.1.10 Valores trascendentales

30. ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?

31. ¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?

TABLA N° 3.1.10.1: VALORES TRASCENDENTALES

ENCUESTAS	VALORES TRASCENDENTES		%
	PREGUNTA 30	PREGUNTA 31	
1	4	5	90
2	5	5	100
3	4	4	80
4	4	3	70
5	3	4	70
6	4	4	80
7	4	5	90
8	3	2	
9	3	5	80
10	5	5	100
11	3	4	70
12	5	5	100
13	5	5	100
14	3	5	80
15	4	5	90
16	5	5	100
17	2	4	60
18	4	3	70
19	3	4	70
20	3	3	60
21	4	4	80
22	5	5	100
23	3	3	60
24	3	5	80
25	5	5	100
26	2	5	70
27	2	5	70

BUENO	> 80 %
REGULAR	60 - 80%
	< 60%

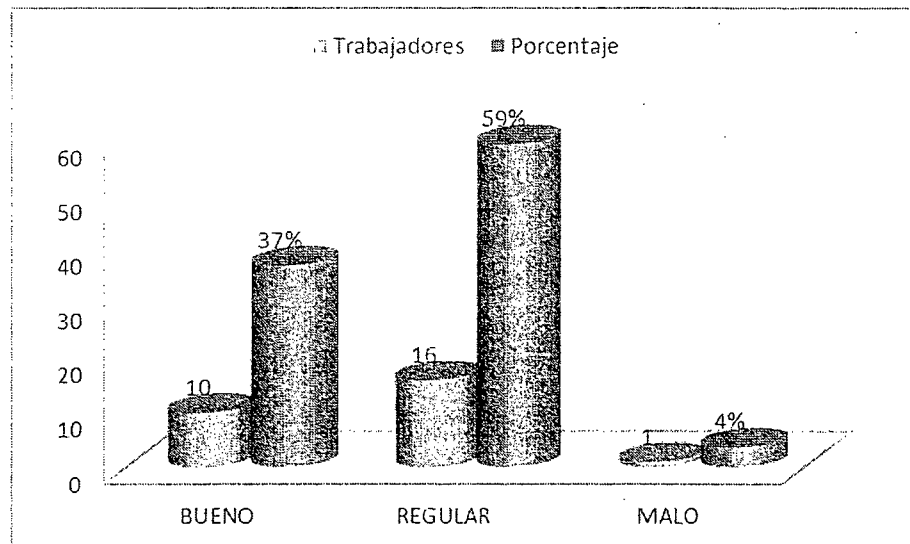
Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada

TABLA N° 3.1.10.2: VALORES TRASCENDENTALES

VALORES TRASCENDENTE		
	N°	%
BUENO	10	37
REGULAR	16	59
	1	4
TOTAL	27	100

Fuente: Elaboración propia en base a tabla n° 3.1.10.1

GRAFICO N° 3.1.10.1: VALORES TRASCENDENTALES



Fuente: Tabla N° 3.1.10.2

Dentro del clima organizacional, podemos observar tanto en la tabla N° 3.1.10.2 como en el gráfico N° 3.1.10.1 valores trascendentales que un 37% de la población considera que se fomenta los valores entre compañeros. Esto nos revela la cooperación existente en el área de los propios trabajadores que emergen de las rutinas y problemas cotidianos que tienen que resolver de manera grupal y coordinada.

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL
DEL RECURSO HUMANO DEL ÁREA DE INFRAESTRUCTURA EN EL GOBIERNO
REGIONAL DE CAJAMARCA

3.2 DESEMPEÑO LABORAL

3.2.1 Conocimiento del trabajo.

1. ¿Se cuenta con la información necesaria para cumplir con el trabajo asignado?
2. ¿Las responsabilidades del puesto que desempeña están claramente definidas?
3. ¿Los objetivos del cargo que desempeña están claramente definidos?
4. ¿Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución?

TABLA N° 3.2.1.1: CONOCIMIENTO DEL TRABAJO

ENCUESTA	CONOCIMIENTO TRABAJO				%
	CUENTAN INFORMACION	RESPONSABILIDADES CLARAS	OBJETIVOS CLAROS	OBJETIVOS GUARDAN RELACION MISION	
1	3	5	5	5	90
2	4	3	4	4	75
3	4	4	4	4	80
4	4	5	5	4	90
5	4	4	3	4	75
6	4	4	3	4	75
7	3	5	4	5	85
8	4	4	3	4	75
9	3	4	5	4	80
10	2	2	3	3	
11	2	3	3	4	
12	4	4	4	4	80
13	4	4	4	4	80
14	4	4	5	4	85
15	3	3	4	4	70
16	4	4	4	3	75
17	4	4	5	5	90
18	3	2	2	3	
19	4	5	5	5	95
20	4	3	3	4	70
21	4	5	5	4	90
22	3	4	3	4	70
23	4	5	5	5	95
24	4	2	2	2	
25	5	5	5	3	90
26	4	5	5	5	95
27	5	5	5	3	90

EFICIENTE	> 80 %
HABITUAL	60 - 80%
	< 60%

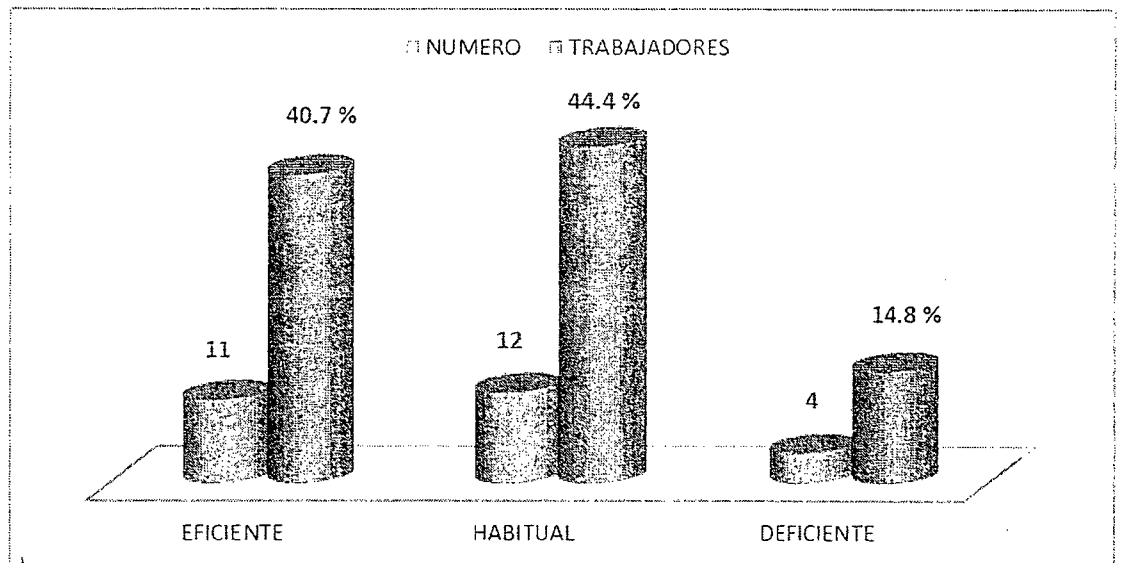
Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada

TABLA N° 3.2.1.2: CONOCIMIENTO DEL TRABAJO

CONOCIMIENTO DEL TRABAJO		
	N°	%
EFICIENTE:	11	40.7
HABITUAL	12	44.4
DEFICIENTE	4	14.8

Fuente: Elaboración propia en base a tabla n° 3.2.1.1

GRAFICO N° 3.2.1.1: CONOCIMIENTO DEL TRABAJO



Fuente: Tabla N° 3.2.1.2

Dentro del desempeño laboral, podemos observar tanto en la tabla N°3.2.1.2 como en el gráfico N° 3.2.1.1 que un 40.7% de la población evidencia que la mayoría de trabajadores conocen sus deberes respecto a su labor con ayuda de este indicador la organización se maneja más eficiente.

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL
DEL RECURSO HUMANO DEL ÁREA DE INFRAESTRUCTURA EN EL GOBIERNO
REGIONAL DE CAJAMARCA

3.2.3 Calidad del trabajo

5. ¿Cree usted que el puesto de trabajo que tiene es seguro y estable?
6. ¿El trabajo que realiza le ocasiona estrés?
7. ¿Considera usted que su trabajo no cae en lo rutinario?

TABLA Nº 3.2.3.1: CALIDAD DEL TRABAJO

ENCUESTA	CALIDAD DEL TRABAJO			%
	TRABAJO ES SEGURO Y ESTABLE	TRABAJO OCASIONA STRESS	TRABAJO NO CAE EN RUTINA	
1	2	3	3	
2	5	5	3	87
3	1	2	2	
4	1	2	2	
5	2	3	3	
6	3	3	3	
7	4	4	3	73
8	3	2	3	
9	2	2	3	
10	2	4	2	
11	1	4	3	
12	5	3	3	73
13	1	5	3	
14	3	2	3	
15	4	3	3	67
16	1	2	1	
17	5	3	2	67
18	3	4	4	73
19	4	2	2	
20	2	2	3	
21	2	5	5	80
22	1	2	2	
23	3	2	3	
24	1	3	2	
25	3	3	2	
26	1	1	2	
27	4	3	4	73

EFICIENTE	> 80 %
HABITUAL	60 - 80%
	< 60%

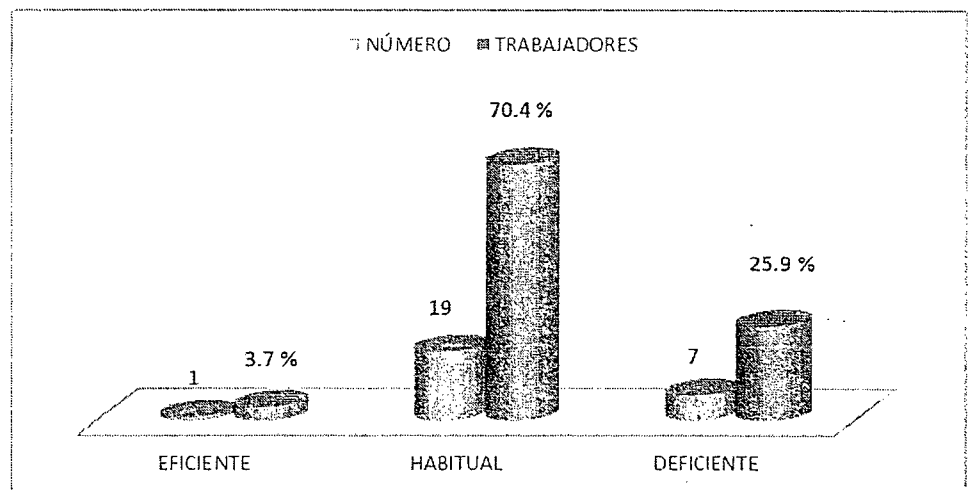
Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada

TABLA N° 3.2.3.2: CALIDAD DEL TRABAJO

CALIDAD DEL TRABAJO		
	N°	%
EFICIENTE	1	3.7
HABITUAL	19	70.4
DEFICIENTE	7	25.9

Fuente: Elaboración propia en base a tabla n° 3.2.3.1

GRAFICO N° 3.2.3.1: CALIDAD DEL TRABAJO



Fuente: Tabla N° 3.2.3.2

Dentro del desempeño laboral, podemos observar tanto en la tabla N°3.2.3.2 como en el gráfico N° 3.2.3.1 calidad del trabajo que un 70.4% de la población en el Área de Infraestructura se maneja una calidad de trabajo para la mayoría habitual donde los trabajadores se sienten conformes.

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL
DEL RECURSO HUMANO DEL ÁREA DE INFRAESTRUCTURA EN EL GOBIERNO
REGIONAL DE CAJAMARCA

3.2.3 Relación con las personas

8. ¿En su grupo de trabajo existe una relación armoniosa?
9. ¿La comunicación es fluida en su grupo de trabajo?
10. ¿Tuvo problemas con alguien de su grupo de trabajo?

TABLA N° 3.2.3.1.: RELACIÓN CON LAS PERSONAS

ENCUESTA	RELACION CON LAS PERSONA			%
	EXISTE RELACION ARMONIOSA	COMUNICACIÓN ES FLUIDA	TUVO PROBLEMS CON ALGUIEN	
1	4	4	3	73
2	4	4	3	73
3	4	4	1	60
4	4	4	2	67
5	4	4	2	67
6	4	3	2	60
7	4	4	3	73
8	4	4	1	60
9	5	4	3	80
10	3	3	2	53
11	5	5	1	73
12	5	4	2	73
13	4	4	3	73
14	4	4	1	60
15	3	4	3	67
16	3	4	1	53
17	4	5	2	73
18	4	3	3	67
19	4	5	1	67
20	4	4	2	67
21	4	4	3	73
22	5	5	1	73
23	4	4	1	60
24	3	3	1	47
25	3	4	3	67
26	4	3	1	53
27	5	5	1	73

EFICIENTE	> 80 %
HABITUAL	60 - 80%
	< 60%

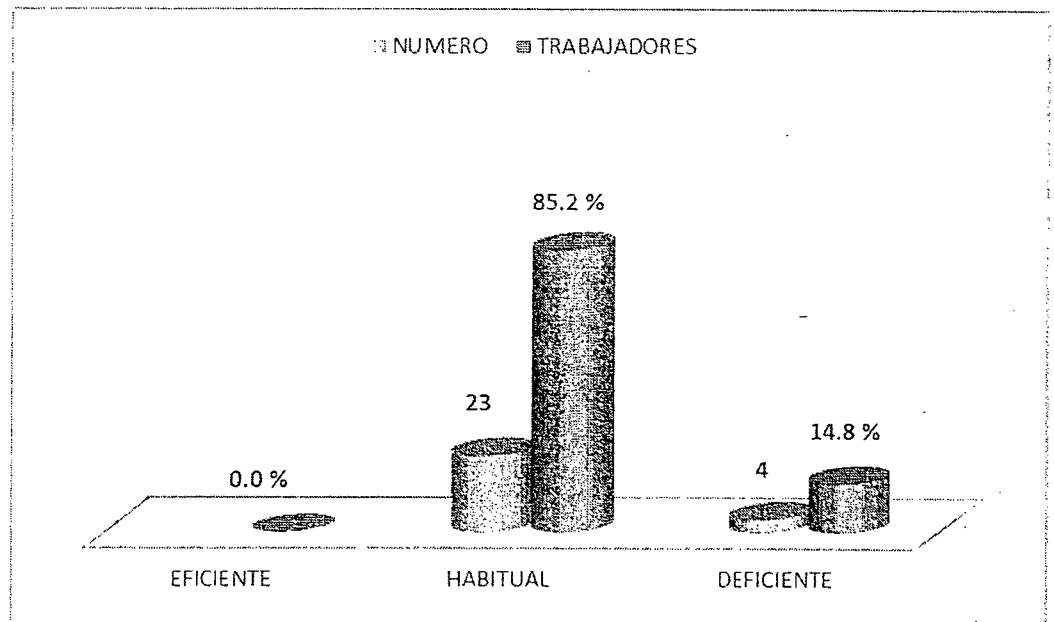
Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada

TABLA N° 3.2.3.2: RELACIÓN CON LAS PERSONAS

RELACION CON LAS PERSONAS		
	N°	%
EFICIENTE		0.0
HABITUAL	23	85.2
DEFICIENTE	4	14.8

Fuente: Elaboración propia en base a tabla n° 3.2.3.1

GRAFICO N° 3.2.3.1: RELACIÓN CON LAS PERSONAS



Fuente: Tabla N°3.2.3.2

Dentro del desempeño laboral, podemos observar tanto en la tabla N° 3.2.3.2 como en el gráfico N° 3.2.3.1 relación con las personas que un 85.2% de la población considera las relaciones interpersonales son aceptables evidenciando la aceptabilidad entre los trabajadores del área de infraestructura.

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL
DEL RECURSO HUMANO DEL ÁREA DE INFRAESTRUCTURA EN EL GOBIERNO
REGIONAL DE CAJAMARCA

3.2.4 Estabilidad emotiva

11. ¿Se valora los altos niveles de desempeño en la organización?
12. ¿Se reconoce los logros institucionales y personales en el trabajo?
13. ¿En su área de trabajo se aprovechan bien sus capacidades?

TABLA N° 3.2.4.1: ESTABILIDAD EMOTIVA

ENCUESTA	ESTABILIDAD EMOTIVA			%
	LA ORGANIZACIÓN VALORA EL ALTO DESEMPEÑO	SE RECONOCE LOS LOGROS INSTITUCIONALES	APROVECHAN SU CAPACIDADES	
1	3	3	3	60
2	2	2	3	
3	4	2	4	67
4	4	3	4	73
5	3	3	3	60
6	3	3	3	60
7	2	2	3	
8	4	4	4	80
9	4	4	4	80
10	1	1	2	
11	5	5	4	93
12	1	1	3	
13	3	3	3	60
14	3	4	4	73
15	2	1	2	
16	5	1	4	67
17	2	2	5	60
18	1	1	2	
19	3	3	2	
20	3	3	4	67
21	1	1	4	
22	3	3	4	67
23	4	3	4	73
24	2	2	3	
25	5	4	5	93
26	1	1	3	
27	1	2	2	

EFICIENTE	> 80 %
HABITUAL	60 - 80%
	< 60%

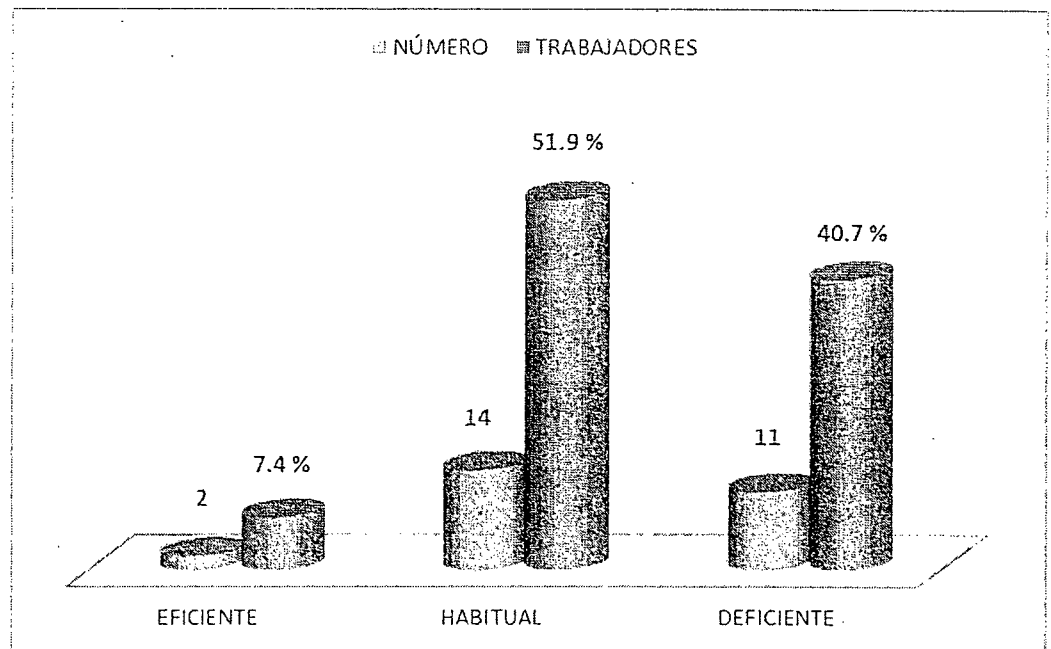
Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada

TABLA N° 3.2.4.2: ESTABILIDAD EMOTIVA

ESTABILIDAD EMOTIVA		
	N°	%
EFICIENTE	2	7.4
HABITUAL	14	51.9
DEFICIENTE	11	40.7

Fuente: Elaboración propia en base a tabla n° 3.2.4.1

GRAFICO N° 3.2.4.1: ESTABILIDAD EMOTIVA



Fuente: Tabla N° 3.2.4.2

Dentro del desempeño laboral, podemos observar tanto en la tabla N° 3.2.4.1 como en el gráfico N° 3.2.4.1 que un 51.9% de los trabajadores del Área de Infraestructura del gobierno regional se encuentran emotivamente inestables generando estrés y depresión.

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL
DEL RECURSO HUMANO DEL ÁREA DE INFRAESTRUCTURA EN EL GOBIERNO
REGIONAL DE CAJAMARCA

3.2.5 Capacidad de síntesis

14. ¿El trabajo se realiza en función a procedimientos establecidos?
15. ¿Usted tiene suficiente autonomía para realizar los trabajos de los cuales es responsable?
16. ¿Se promueve la generación de ideas innovadoras?

TABLA N° 3.2.5.1: CAPACIDAD DE SÍNTESIS

ENCUESTAS	CAPACIDAD DE SÍNTESIS			%
	TRABAJO REALIZA SEGÚN PROCEDIMIENTOS	TIENE AUTONOMÍA	PROMUEVE IDEAS INNOVADORAS	
1	4	4	3	73
2	5	2	3	67
3	4	4	4	80
4	5	4	4	87
5	4	3	2	60
6	4	4	3	73
7	4	4	2	67
8	4	4	4	80
9	4	4	5	87
10	2	3	2	
11	3	4	5	80
12	3	4	3	67
13	4	2	3	60
14	4	3	3	67
15	3	3	1	
16	4	4	2	67
17	5	5	3	87
18	3	3	1	
19	5	5	3	87
20	4	4	3	73
21	4	2	1	
22	4	4	3	73
23	5	4	2	73
24	4	2	1	
25	3	5	3	73
26	4	5	3	80
27	4	4	2	67

EFICIENTE	> 80 %
HABITUAL	60 - 80%
	< 60%

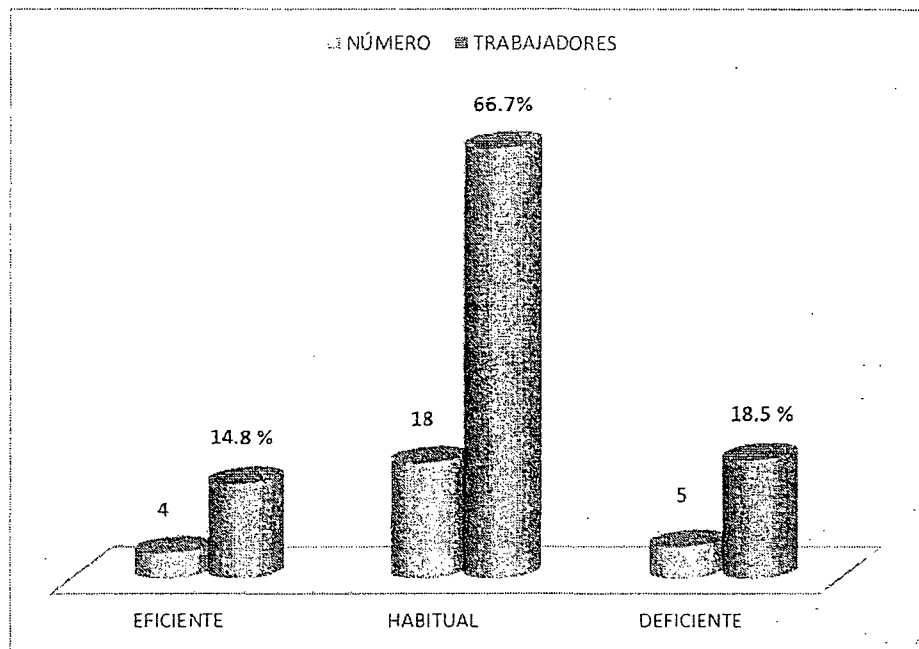
Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada

TABLA N° 3.2.5.2: CAPACIDAD DE SÍNTESIS

CAPACIDAD DE SINTESIS		
	N°	%
EFICIENTE	4	14.8
HABITUAL	18	66.7
DEFICIENTE	5	18.5

Fuente: Elaboración propia en base a tabla n° 3.2.5.1

GRAFICO N° 3.2.5.1: CAPACIDAD DE SÍNTESIS



Fuente: Tabla N° 3.2.5.2

Dentro del desempeño laboral, podemos observar tanto en la tabla N° 3.2.5.2 como en el gráfico N° 3.2.5.1 capacidad de síntesis que un 66.7% de los trabajadores manejan una capacidad de síntesis media, aunque lo favorable sería manejar una capacidad de síntesis alta para reducir el tiempo de trabajo y agilizar las funciones.

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL RECURSO HUMANO DEL ÁREA DE INFRAESTRUCTURA EN EL GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA

3.2.6 Capacidad de analítica

17. ¿En tareas de su responsabilidad siente la oportunidad de tomar decisiones?
18. ¿Prefiere cumplir órdenes siempre o tomar iniciativas y responsabilidades?
19. ¿Actualmente hace uso de sus conocimientos y habilidades en el trabajo que realiza?

TABLA N° 3.2.6.1: CAPACIDAD DE ANALÍTICA

ENCUESTA	CAPACIDAD ANALITICA			
	TIENE OPORTUNIDAD D TOMAR DECISIONES	PREFIERE CUMPLIR ORDENES	HACE USO DE SUS CONOCIMIENTOS	
1	3	3	4	67
2	2	4	5	73
3	3	2	4	60
4	4	1	4	60
5	2	3	3	
6	3	3	4	67
7	2	3	4	60
8	4	3	4	73
9	3	3	4	67
10	2	1	4	
11	5	3	5	87
12	4	3	5	80
13	3	4	4	73
14	3	3	4	67
15	3	3	2	
16	3	3	5	73
17	4	2	5	73
18	2	3	5	67
19	3	3	4	67
20	3	2	3	
21	4	4	5	87
22	5	3	4	80
23	4	3	4	73
24	2	3	3	
25	2	3	4	60
26	4	3	5	80
27	3	1	4	

EFICIENTE	> 80 %
HABITUAL	60 - 80%
	< 60%

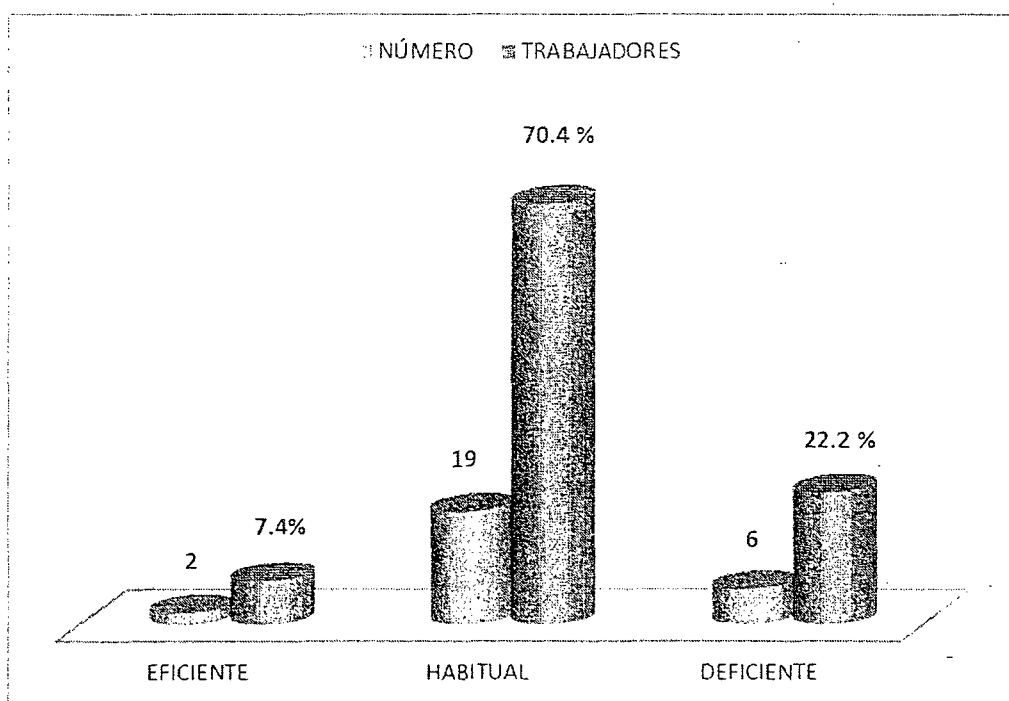
Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada

TABLA N° 3.2.6.2: CAPACIDAD DE ANALÍTICA

CAPACIDAD ANALITICA		
	N°	%
EFICIENTE	2	7.4
HABITUAL	19	70.4
DEFICIENTE	6	22.2

Fuente: Elaboración propia en base a tabla n° 3.2.6.1

GRAFICO N° 3.2.6.1: CAPACIDAD DE ANALÍTICA



Fuente: En base a la tabla N° 3.2.6.2

Dentro del desempeño laboral, podemos observar tanto en la tabla N°3.2.6.2 como en el gráfico N° 3.2.6.1 capacidad de analítica que un 70.4% de los trabajadores manejan una capacidad analítica habitual para entender una situación compleja y razonar de forma abstracta.

3.3 Asociación entre Clima Organizacional y su efecto en el desempeño laboral en el Área de Infraestructura del Gobierno Regional de Cajamarca.

	CLIMA	DESEMPEÑO
Chi-cuadrado(a,b)	4.222	13.370
Gl	2	1
Sig. asintót.	.121	.000

Fuente: Elaborada en base a la encuesta aplicada

En gráfico observamos que la asociación entre clima organizacional y desempeño laboral, que el X^2 es de 13.370 con una significancia de p: 0.000, lo que nos indica que es altamente significativo porque $p < 0.05$, esto nos demuestra que el clima laboral influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del Área de Infraestructura del Gobierno de Cajamarca.

El choque entre los valores de la entidad y los valores individuales; y otros. Todo ello genera un descontento que lógicamente repercute en los ambientes de trabajo, desarrollando climas laborales ambiguos, tensos y autoritarios que merman la eficiencia del personal en sus actividades, sin perder de vista el comportamiento que en común se torna apático ante lo que sucede en la organización

CAPITULO IV:

4.1 PROPUESTAS DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN EL ÁREA DE INFRAESTRUCTURA DEL GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA

En función de los resultados obtenidos, se procede a enunciar algunas propuestas, tanto para la organización objeto de estudio como a otros investigadores.

1. Más que considerar éste análisis como una crítica destructiva, el clima laboral detectado en la investigación debe percibirse como una oportunidad real y única para mejorar las relaciones entre el gobierno regional y su elemento humano.
2. Reforzar la confianza del personal, permitiendo su libertad en el desarrollo de sus funciones, planeación e implementación de objetivos laborales.
3. Difundir políticas de desarrollo que le permitan al personal experimentar un progreso profesional e involucrarse con la entidad.
4. Se deben implementar cursos de comunicación asertivas, para adquirir habilidades de trabajar en equipo y así lograr cambios personales, que mejoren la interrelación y el desempeño de sus funciones.
5. No descuidar el ambiente físico de la empresa, de lo contrario provocaría un atraso en la realización de las actividades normales de la misma.
6. Capacitar a los líderes jerárquicos en coaching y empowerment.
7. No exceder la carga de trabajo. Mantener una buena comunicación entre jefe-colaborador.
8. Realizar el reconocimiento del trabajo bien hecho propiciando buen impacto en el ambiente laboral
9. Procurar que tengan condiciones físicas apropiadas para influir en el clima laboral y en la productividad.

CONCLUSIONES

1. Sobre Los indicadores de Clima Organizacional y Desempeño Laboral:

- a) Se ha Identificado los indicadores del clima organizacional de mayor influencia en el desempeño laboral del Área de infraestructura del Gobierno Regional de Cajamarca: Estilo de Supervisión, Oportunidad de desarrollo, motivación laboral, Sistemas de Incentivos, Estabilidad Laboral. Los mismos que coinciden con lo propuesto por Stephenp, Robbins y Coutler, Mary, en su libro "Adminstration". 10ma edition, 2011.

2. Sobre la relación entre clima organizacional y desempeño laboral, en el Área de Infraestructura del gobierno regional de Cajamarca.

- a) En su mayoría los líderes no toman en cuenta las ideas expresadas por sus empleados, lo que hace generar un factor de desconfianza, frustración y desinterés al momento de realizar sus tareas.
- b) El ambiente laboral se torna cero motivador, afectando en el interés de sus empleados.
- c) La remuneración que se percibe, no satisface todas sus necesidades y por lo tanto sus expectativas de trabajo disminuyen.
- d) Falta de reconocimiento de la labor por parte de los directivos, generando desmotivación.
- e) Es imprescindible analizar y proponer alternativas que permitan mejorar el clima organizacional actual

3. Sobre la Propuesta de Mejoras.

- a) Mejorar la climatización en el Área de infraestructura.
- b) Realizar un trabajo de mantenimiento preventivo planificado a instalaciones, mobiliarios y equipos para solucionar las dificultades en ese sentido y que afectan el trabajo.
- c) Desarrollar e incentivar la excelencia en el servicio, utilizar todos los mecanismos posibles de estimulación tanto moral como material.
- d) Distribuir las funciones correspondientes según el perfil de cargo de cada miembro de la organización.
- e) Diseñar actividades encaminadas a capacitar al colectivo de trabajadores en destrezas y habilidades para la resolución de conflictos.
- f) Mantener una constante retroalimentación entre directivos y trabajadores.
- g) Promover que las metas que persigan los trabajadores de la entidad, tengan un significado personal para ellos.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta información obtenida de las encuestas y los resultados del análisis conjuntamente con las conclusiones, se pueden mencionar las siguientes recomendaciones:

1. Se sugiere estimular la relación entre el Clima Organizacional y el desempeño laboral del recurso humano del Área de Infraestructura del gobierno regional de Cajamarca.
2. Estimular el uso de nuevas estrategias laborales para mejorar el clima organizacional.
3. Diseñar canales y/o mecanismos de comunicación entre los jefes de cada Área de Infraestructura y trabajadores.
4. Promover el desarrollo académico, metodológico y formativo del personal que se desenvuelven en el Área de Infraestructura del gobierno regional de Cajamarca.
5. Fortalecer la gestión del trabajador en el Área de Infraestructura en el desarrollo de políticas que permitan la inclusión, equidad y valoración de los funcionarios como seres humanos, calificados y proactivos.
6. El cumplimiento de las normas de salud ocupacional a fin de evitar enfermedades profesionales ocasionadas por factores de ergonomía, estrés, riesgos por iluminación y calidad de los elementos de trabajo utilizados.
7. Se debe tener en cuenta la motivación como factor de aumento de sentido de pertenencia en los funcionarios la que se retribuirá en el cumplimiento eficiente y eficaz de las funciones de cada trabajador.
8. Para lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes sumamente motivadores, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. CERTO (2010), *Administración moderna*, México, Editorial McGraw.
2. CUNNINGHAM (2009), *Introducción a la administración 2° Edición*, México DF
3. DAVIS y W.NEUSTROM (2008), *Comportamiento humano en el trabajo 10ma edición*, México.
4. FAYOL H (2007), *administración industrial y general*, México, Editorial Herrero.
5. PINTADO (2007), *Comportamiento organizacional: Área en talento humano*, Perú.
6. RODRÍGUEZ (2003), *Optimización dinámica: Teoría del control óptimo*, Madrid, España. Editorial Universidad de Oviedo.
7. STEPHENP y COUTLER (2011), *Administration 10ma.Edicion*, Michigan, Estados Unidos
8. STONER (2006), *Administracion*, Mexico.

- **Linkografía**

1. <http://www.monografias.com/trabajos93/clima-organizacional-como-factor-relevante/clima-organizacional-como-factor-relevante.shtml#ixzz2nhfdpF2m>.
2. <http://www.regioncajamarca.gob.pe>.

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL
DEL RECURSO HUMANO DEL ÁREA DE INFRAESTRUCTURA EN EL GOBIERNO
REGIONAL DE CAJAMARCA

ANEXOS N° 01

ENCUESTA DE OPINIÓN PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del desempeño laboral que usted frecuenta. Cada una tiene cuatro opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su desempeño.

Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto.

Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas. Gracias

	ITEMS	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
	CONOCIMIENTO DEL TRABAJO					
1	Se cuenta con la información necesaria para cumplir con el trabajo asignado.					
2	Las responsabilidades del puesto que desempeña están claramente definidas.					
3	Los objetivos del cargo que desempeña están claramente definidos.					
4	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
	CALIDAD DEL TRABAJO					
5	Cree usted que el puesto de trabajo que tiene es seguro y estable					
6	El trabajo que realiza le ocasiona estrés					
7	Considera usted que su trabajo no cae en lo rutinario					
	RELACIONES CON LAS PERSONAS					
8	En su grupo de trabajo existe una relación armoniosa.					
9	La comunicación es fluida en su grupo de trabajo					
10	Tuvo problemas con alguien de su grupo de trabajo					
	ESTABILIDAD EMOTIVA					
11	Se valora los altos niveles de desempeño en la organización					
12	Se reconoce los logros institucionales y personales en el trabajo.					
13	En su área de trabajo se aprovechan bien sus capacidades					
	CAPACIDAD DE SINTESIS					
14	El trabajo se realiza en función a procedimientos establecidos.					
15	Usted tiene suficiente autonomía para realizar los trabajos de los cuales es responsable					
16	Se promueve la generación de ideas innovadoras.					
	CAPACIDAD ANALITICA					
17	En tareas de su responsabilidad siente la oportunidad de tomar decisiones.					
18	Prefiere cumplir órdenes siempre o tomar iniciativas y responsabilidades					
19	Actualmente hace uso de sus conocimientos y habilidades en el trabajo que realiza					

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL
DEL RECURSO HUMANO DEL ÁREA DE INFRAESTRUCTURA EN EL GOBIERNO
REGIONAL DE CAJAMARCA**

ENCUESTA DE OPINIÓN PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del clima organizacional que usted frecuenta. Cada una tiene cuatro opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su clima.

Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto.

Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas. Gracias

	ITEMS	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
	ESTILO DE SUPERVISION					
1	El jefe brinda apoyo para superar obstaculos .					
2	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquia.					
3	Los jefes promueven la capacitación continua.					
4	Su jefe escucha los planteamientos que se le hacen.					
	OPORTUNIDAD DE DESARROLLO					
5	Existen oportunidades de progresar en la institución.					
6	Busco la oportunidad de tener la coordinación de personas y de grupos de trabajo.					
7	Usted trabaja para buscar la oportunidad de escalar profesionalmente.					
	MOTIVACION LABORAL					
8	Se promueve la generación de ideas innovadoras.					
9	Existe una clara definición de visión, misión y valores en la Organización.					
10	Se considera factor clave para el éxito de la organización.					
11	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras					
	ERGONOMÍA Y TECNOLOGIA					
11	Su institución dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividade					
12	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.					
13	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
	SISTEMAS DE INCENTIVO					
14	Se siente comprometido con los logros de la organización.					
15	La organización promueve el desarrollo del personal.					
16	Se reconoce los logros institucionales y personales en el trabajo.					
	ESTRUCTURA					
17	Existe una buena administracion de los recursos.					
18	Existen normas y procedimientos que facilitan su trabajo.					
19	Se le facilita de documentos para agilizar su trabajo					
	ESTABILIDAD LABORAL					
20	Participa en el planteamiento de objetivos y acciones para la mejora de su área.					
21	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					
22	Ha recibido incentivos y/o reconocimientos durante el tiempo que viene laborando.					
	ESPACIO DE TRABAJO					
23	Existen suficientes canales de comunicación en su institución.					
24	Se da a conocer los avances a otras áreas de la organización.					
25	Cuenta con un espacio para desempeñar bien sus funciones					
	RELACIONES EN EL EQUIPO DE TRABAJO					
26	Siente usted que su grupo de trabajo funciona como un equipo bien integrado.					
27	La organización fomenta y promueve la comunicación horizontal.					
28	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
	VALORES TRASCENDENTES					
29	Se siente parte de un equipo de trabajo.					
30	Esta motivado y le gusta el trabajo que desarrolla.					