



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

ESCUELA DE POST GRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN CON
MENCIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL
PROYECTO ESPECIAL OLMOS TINAJONES

PERÍODO 2016

TESIS:

Presentada para optar el Grado Académico de Maestro en Administración
con mención en Gerencia Empresarial

PRESENTADO POR

SANTIAGO CHUNG RAMIREZ

LAMBAYEQUE -PERÚ- FEBRERO 2017



“DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PROYECTO ESPECIAL OLMOS TINAJONES PERÍODO 2016”

SANTIAGO CHUNG RAMIREZ

DR. JOSÉ H. BECERRA SANTA CRUZ

Presentada a la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo
para optar el grado académico de: MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN CON
MENCIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL.

APROBADA POR:

MSC. LUIS CAMPOS CONTRERAS
PRESIDENTE DEL JURADO

MSC. GUADALUPE COLTER APAZA
SECRETARIO DEL JURADO

MSC. ANA COTRINA CAMACHO
VOCAL DEL JURADO

Febrero 2017



DEDICATORIA:

Dedico este trabajo a mi familia por el constante apoyo recibido, por las horas que no pude estar con ellos, pero nunca dejaron de estar en mis pensamientos, por levantar mis ánimos en los momentos de dudas y debilidad, y por ser el motivo de mi superación como ser humano.



AGRADECIMIENTOS

Debo agradecer de manera especial al Dr. José Humberto Becerra Santa Cruz por su apoyo y confianza en la realización de la presente tesis.

Al M.Sc Victor Manuel Arroyo Urbina, Administrador del Proyecto Especial Olmos Tinajones por las facilidades otorgadas en la toma de datos.

A todos mis compañeros de trabajo que me dieron su tiempo y disposición en la realización de la encuesta.

Por último a la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo y a sus dignas autoridades, por darme la oportunidad de desarrollarme como profesional y como ser humano.



INDICE

	Página
PORTADA	i
PRESENTACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE	v
RESUMEN	xiv
ABSTRACT	xvi
INTRODUCCIÓN	1
I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1 INFORMACIÓN GENERAL	2
1.2 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	4
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.4 OBJETIVOS	6
1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO	6
1.6 HIPÓTESIS	7
1.7 VARIABLES	7
1.8 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	9
II MARCO TEÓRICO	16
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	16
2.2 MARCO TEÓRICO Y BASES CONCEPTUALES	18



2.2.1 Teorías en el estudio del clima organizacional	18
2.2.2 Concepto de cultura y clima organizacional	19
2.2.3 Teorías en la administración	20
2.2.4 Teoría X y Teoría Y	20
2.2.5 Teoría Z	22
2.2.6 Teoría de las relaciones humanas	23
2.2.7 Motivación humana	23
2.2.8 Teoría de la motivación humana	25
2.2.8.1 Jerarquía de las necesidades humanas de Abraham Maslow	26
2.2.8.2 Teoría de los factores de Herzberz	28
2.2.8.3 Teoría de la existencia, relación y progreso de Alderfer	30
2.2.8.4 Teoría de las necesidades de Mc. Clelland	31
2.2.8.5 Modelo de las expectativas de Vroom	32
2.2.8.6 Modelo de equidad de Stacy Adams	33
2.2.8.7 Teoría de la modificación de la conducta de B.F Skinner	34
2.2.9 Teoría de los estilos gerenciales de Rensis Likert	36
2.2.10 Estudio de las organizaciones	40
2.2.11 Diagnóstico organizacional	40
 III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	 42
3.1 DISEÑO METODOLÓGICO	42
3.1.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	42
3.1.2 PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	42
3.1.3 POBLACIÓN Y TAMAÑO DE MUESTRA EN ESTUDIO	43
3.1.3.1 POBLACIÓN	43
3.1.3.2 TAMAÑO DE MUESTRA	44



IV	PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	46
4.1	ANÁLISIS DE RESULTADOS	46
4.1.1	REALIZACIÓN DE ENCUESTAS	46
4.1.2	IDENTIFICACIÓN DEL TIPO DE SISTEMA GERENCIAL	46
4.2	RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	47
4.2.1	GRUPO I: ESTADO ACTUAL	47
4.2.1.1	EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES ORGANIZACIONALES	49
4.2.2	GRUPO I: ESTADO ESPERADO	54
4.2.2.1	EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES ORGANIZACIONALES	55
4.2.3	GRUPO II: MANDOS MEDIOS Y OPERARIOS	60
4.2.3.1	ANÁLISIS DE LAS VARIABLES ORGANIZACIONALES	63
4.3	ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS GRUPO I Y GRUPO II	74
4.3.1	ANÁLISIS DE LAS VARIABLES CON MAYOR DISCREPANCIA	76
4.4	ANÁLISIS GENERAL DE LA EMPRESA	80
4.5	ANÁLISIS ENTRE LA EMPRESA ACTUAL Y LA ESPERADA	83
4.5.1	ANÁLISIS DE LAS VARIABLES ORGANIZACIONALES	84



V	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	89
5.1	CONCLUSIONES	89
5.2	RECOMENDACIONES	91
5.3	PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS	95
VI	BIBLIOGRAFÍA	96



INDICE DE FIGURAS

Figura 2.1:	Modelo básico de motivación	25
Figura 2.2:	Relación de variables operacionales de Likert	36
Figura 2.3:	Tipos de sistemas gerenciales de Likert relacionado con la Teoría X y Teoría Y	37
Figura 4.1:	Grafico que representa el puntaje por cada variable del Grupo I y Grupo II.1 y Grupo II.2 asimismo de sus diferencias	62
Figura 4.2:	Gráfico que representa el puntaje por cada variable del Grupo I y Grupo II asimismo de sus diferencias	75
Figura 4.3:	Diferencias entre estado actual y estado esperado	84

INDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1:	Diferencias entre la Teoría “X” y Teoría “Y” de Mc. Gregor	21
Cuadro 2.2:	Tabla de definiciones de variables a evaluar	38
Cuadro 3.1:	Tamaño de muestra por tipo de colaborador	45



INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1: Operacionalización de la variable liderazgo. C.O.	9
Tabla 1.2: Operacionalización de la variable motivación. C.O	10
Tabla 1.3: Operacionalización de la variable comunicación.	11
Tabla 1.4: Operacionalización de la variable interacción.	12
Tabla 1.5: Operacionalización de la variable capacidad de decisión.	13
Tabla 1.6: Operacionalización de la variable determinación de objetivos.	14
Tabla 1.7: Operacionalización de la variable control.	15
Tabla 4.1: Tabla de resultados de encuestas, percepción del estilo de gestión gerencial Grupo I	48
Tabla 4.2: Resumen de la variable Liderazgo (Estado Actual)	49
Tabla 4.3: Resumen de la variable Motivación (Estado Actual)	50
Tabla 4.4: Resumen de la variable Comunicación (Estado Actual)	51
Tabla 4.5: Resumen de la variable Interacción (Estado Actual)	51
Tabla 4.6: Resumen de la variable Toma de Decisiones (Estado Actual)	52
Tabla 4.7: Resumen de la variable Establecimiento de Objetivos (Estado Actual)	53
Tabla 4.8: Resumen de la variable Control (Estado Actual)	53
Tabla 4.9: Tabla 4.9: Resumen variables Organizacionales (Estado Esperado)	54
Tabla 4.10: Resumen de la variable Liderazgo (Estado Esperado)	55
Tabla 4.11: Resumen de la variable Motivación (Estado Esperado)	56



Tabla 4.12: Resumen de la variable Comunicación (Estado Esperado)	56
Tabla 4.13: Resumen de la variable Interacción (Estado Esperado)	57
Tabla 4.14: Resumen de la variable Toma de decisiones (Estado Esperado)	58
Tabla 4.15: Resumen de la variable Establecimiento Objetivos (Estado Esperado)	59
Tabla 4.16: Resumen de la variable Control (Estado Esperado)	59
Tabla 4.17: Resumen de la variable nivel organizacional por mandos medios y operativo y total del Grupo II	60
Tabla 4.18: Resumen de la variable nivel organizacional Liderazgo	63
Tabla 4.19: Resumen de la variable nivel organizacional Motivación	64
Tabla 4.20: Resumen de la variable nivel organizacional Comunicación	65
Tabla 4.21: Resumen de la variable nivel organizacional Interacción	68
Tabla 4.22: Resumen de la variable nivel organizacional Toma de decisiones	69
Tabla 4.23: Resumen de la variable nivel organizacional Establecimiento de objetivos	71
Tabla 4.24: Resumen de la variable nivel organizacional Control	72
Tabla 4.25: Diferencias de puntaje entre los grupos I y II (Estado Actual)	74
Tabla 4.26: Diferencias de puntaje entre los dos grupos I y II en la variable liderazgo	76
Tabla 4.27: Diferencias de puntaje entre los dos grupos I y II en la variable Motivación	77



Tabla 4.28: Diferencias de puntaje entre los dos grupos I y II en la variable control	78
Tabla 4.29: Diferencias de puntaje entre los dos grupos I y II en la variable Toma de decisiones	76
Tabla 4.30: Resumen general del PEOT en todas sus variables	81
Tabla 4.31: Resumen general de diferencias entre el Estado Actual y el Estado Esperado	83
Tabla 4.32: Resumen general de diferencias entre el Estado Actual y el Estado Esperado en la variable Liderazgo.	85
Tabla 4.33: Resumen general de diferencias entre el Estado Actual y el Estado Esperado en la variable Motivación.	85
Tabla 4.34: Resumen general de diferencias entre el Estado Actual y el Estado Esperado en la variable Comunicación.	86
Tabla 4.35: Resumen general de diferencias entre el Estado Actual y el Estado Esperado en la variable Interacción.	86
Tabla 4.36: Resumen general de diferencias entre el Estado Actual y el Estado Esperado en la variable Toma de Decisiones.	87
Tabla 4.37: Resumen general de diferencias entre el Estado Actual y el Estado Esperado en la variable Establecimiento de Objetivos.	87
Tabla 4.38: Resumen general de diferencias entre el Estado Actual y el Estado Esperado en la variable Control.	88



VI	ANEXOS	97
	Anexo 1. ENCUESTA	98
	Anexo 2 TABLA RESUMEN DE RESULTADOS GRUPO I ESTADO ACTUAL	109
	Anexo 3 TABLA RESUMEN DE RESULTADOS GRUPO I ESTADO ESPERADO	110
	Anexo 4 TABLA RESUMEN DE RESULTADOS GRUPO II.1	111
	Anexo 5 TABLA RESUMEN DE RESULTADOS GRUPO II.2 OPERARIOS	112
	Anexo 6 TABLA RESUMEN DE RESULTADOS GRUPO II	113
	Anexo 7 TABLA RESUMEN DE RESULTADOS GRUPO I Y GRUPO II	114
	Anexo 8 MATRIZ DE CAPACITACIONES	115



RESUMEN

El propósito de este estudio fue evaluar el clima organizacional del Proyecto Especial Olmos Tinajones para detectar los factores y variables prevalecientes en el clima organizacional. El clima organizacional mide el tipo de relación existente entre la empresa y sus colaboradores, factor importantísimo cuando queremos una empresa competitiva, ya que es el único elemento que puede diseñar estrategias, tácticas y operaciones que marcan el rumbo de la empresa, es decir que su talento puede decidir el futuro de la empresa.

El presente trabajo se utilizó la teoría Rensis Likert aplicado al campo organizacional, utilizando un cuestionario de 22 preguntas que agrupan factores como: Liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisiones, fijación de objetivos y control. Este método fue ampliamente utilizado por el propio Likert y validada sus resultados siendo muy confiable sus resultados.

El cuestionario se utilizó en el 88% del personal de gerencia, 90% de mandos medios y 72% de operarios. Para la tabulación de datos se conformaron dos grupos de análisis, el grupo 1 conformado por la alta gerencia y el grupo 2 conformado por el mando medio y operarios.

Nunca se ha realizado un estudio semejante en el Proyecto Especial Olmos Tinajones, por lo tanto sus resultados sirven como un primer diagnóstico del clima organizacional, y a la dirección de la empresa para tomar decisiones en cuanto al recurso humano.

En el análisis del estado actual se encontró en forma general que el sistema de administración del PEOT es autoritario benevolente, que es un sistema utilizado desde las décadas de los 50, pero que desde la perspectiva del análisis de fundamentos de Likert ha permitido su supervivencia debido en gran parte por el tipo de empresa (dedicada a estudios, ejecución y mantenimiento de proyectos).

En relación al estado esperado la alta gerencia tiene el deseo de mejorar las relaciones laborales y la eficacia, para ello espera que la administración se desarrolle dentro de un sistema participativo consultivo, para lo cual necesitara un gran esfuerzo de toda la institución. En este orden de ideas la presente tesis plantea conclusiones y recomendaciones que ayudaran a la transición hacia un sistema administrativo moderno.

PALABRAS CLAVES: Comportamiento Organizacional, Tipos de administración, Relaciones laborales, Teoría de la motivación.



SUMMARY

The purpose of this study was to evaluate the organizational climate of the Special Project Olmos Tinajones to detect prevailing factors and variables in the organizational climate. The organizational climate measures the type of relationship between the company and its collaborators very important factor when we want a competitive company as it is the only element that can design strategies, tactics and operations that set the course of the company, ie its talent can decide the future of the company.

This paper Rensis Likert theory applied to organizational field was used, using a questionnaire of 22 questions grouped factors such as leadership, motivation, communication, decision making, goal setting and control. This method was widely used by the Likert own and validated their results being very reliable results.

The questionnaire was used in 88% of management staff, 90% of middle managers and 72% of workers. For tabulating data analysis two groups Group 1 comprised of senior management and 2 consists of the middle management and workers formed group.

It never has conducted a similar study in Special Project Olmos Tinajones, therefore their results serve as a first diagnosis of organizational climate, and the management of the company to make decisions regarding human resource.

In the analysis of the current state it was found generally that the management system of the PEOT is authoritarian benevolent, which is a system used since the '50s, but from the perspective of fundamental analysis Likert has allowed its survival due largely by the type of company (dedicated to studies, implementation and maintenance of projects)

Regarding the expected state senior management has the desire to improve labor relations and effectiveness, for it expects the administration to develop within a consultative participatory system, which needed a great effort of the entire institution. In this vein this thesis presents conclusions and recommendations that would assist the transition to a modern administrative system.

KEYWORDS: Organizational Behavior, Types of management, labor relations, theory of motivation.



INTRODUCCIÓN

La administración y la organización humana tiene sus inicios con el hombre mismo, el hombre primitivo para poder sobrevivir tuvo que organizarse para cazar y conseguir sus alimentos, construir casas para cobijarse, especializarse en diferentes tareas para que la sociedad incipiente pueda proveerse de todo lo que necesita, por lo tanto la organización y administración tiene sus orígenes en la busca de la eficacia para satisfacer nuestras necesidades más básicas. Posteriormente con la evolución de la tecnología y la experiencia las organizaciones avanzaron algo en forma empírica hasta la llegada del padre de la administración científica, Frederick Winslow Taylor (1856-1915), Ingeniero Industrial de profesión, quien dio la base de la administración científica que hoy conocemos.

El PEOT es una empresa pública cuyo personal se encuentra dentro de la Ley 728 o ley de Productividad y Competitividad laboral del 27-03-1997, las herencias dejadas por diferentes gobiernos han mellado mucho en las motivaciones de los colaboradores, en tal sentido actualmente existe un sindicato que trata de solicitar lo que según ellos son derechos elementales de los trabajadores, existiendo en la actualidad cerca de 140 juicios entre la empresa y los colaboradores; motivo por el cual es necesario conocer el verdadero nivel del CO para mejorar la productividad de la institución.

En la actualidad la alta competitividad de las empresas, provocada por un mercado cada vez más exigente obliga a las empresas a ser competitivas, o sino retirarse del negocio no queda de otra. Los economistas clásicos consideran que para producir bienes y servicios son necesarios los factores de producción: la tierra, el capital y el trabajo; de estos tres solo el trabajo generado por el recurso humano es el único que puede hacer que las empresas den el salto de competitividad a través de su talento.

El ser humano cuando llega a una empresa llega con una cultura, formación moral y profesional, no es una maquina fría que realiza un trabajo y que se le paga para que lo realice hasta el próximo mes de paga. Esta cultura que traen las personas a la empresa se convierten en parte de la cultura organizacional cuando se habla a nivel de la empresa; forma parte de las relaciones humanas y la forma en que la administración enfoque su estilo de administrar determinara dichas relaciones y el grado de unidad con la empresa factor clave en la determinación de la competitividad a largo plazo.



I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 INTRODUCCIÓN E INFORMACIÓN GENERAL:

El proyecto Especial Olmos Tinajones, surge de la fusión de los Proyectos Olmos (creado mediante Ley N° 16101) y Tinajones (creada por Ley N° 14971), dispuesta presupuestalmente mediante Decreto Ley N° 25986, Ley de Presupuesto del Gobierno Central para el año 1993.

El 4 de Julio del 2003, fue absorbido por el Gobierno Regional de Lambayeque, constituyendo una Unidad Ejecutora Presupuestal , con autonomía en gestión, técnica, económica, financiera y administrativa.

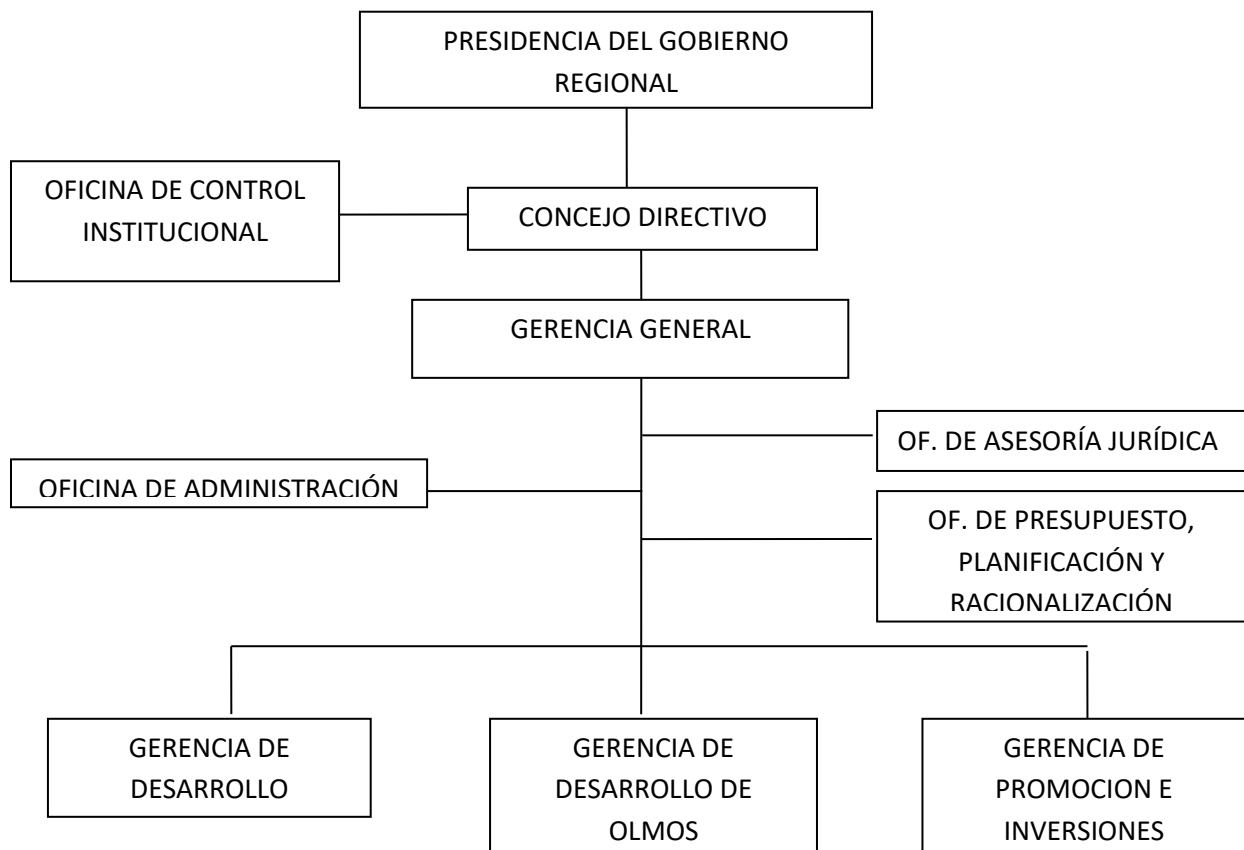
El Presidente del Consejo Directivo del PEOT es designado por el Presidente de la Región Lambayeque. La Gestión del PEOT es asumida por un Gerente General; contando su estructura principalmente por tres gerencias de línea: Gerencia de Desarrollo Olmos, Gerencia de Desarrollo Tinajones y Gerencia de Promoción e Inversiones.

Los Objetivos Generales del PEOT son:

Elaborar proyectos de desarrollo sostenibles, que comprendan la elaboración de estudios, ejecución y supervisión de obras de los sistemas hidro-energéticos y de irrigación en el ámbito de la Región Lambayeque, con el objeto de trasvasar aguas de la vertiente del Atlántico a la vertiente del Pacífico; regularlas, aprovecharlas energéticamente y distribuirlas en los valles de influencia como Cascajal, Olmos, Motupe, La Leche, Chancay - Lambayeque y Zaña, implantando nuevas tecnologías para su manejo, control y supervisión. Articular los beneficios provenientes de la operación de los sistemas de irrigación con portafolios o bancos de proyectos agros industriales y de agro exportación en su zona de influencia.



ORGANIGRAMA OFICIAL DEL PROYECTO ESPECIAL OLMOS TINAJONES AÑO 2009-2010



Fuente: Documento Publicada, Manual de organización de funciones del PEOT, 2008



1.2. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA:

Ha modo de introducción, realizaré un preámbulo necesario para llegar a comprender la problemática de fondo, del por qué es necesario realizar un estudio de clima organizacional.

Una de las herencias dejadas por el Gobierno del Ex Presidente Fujimori Fujimori, fue la de haber reducido el aparato estatal, en forma arbitraria e inconstitucional a tal punto que en el Gobierno del Presidente Alejandro Toledo ha reconocido estos excesos, dando opciones para el regreso a la actividad laboral estatal o un resarcimiento económico en otro casos, al personal afectado. Con la promulgación del Decreto Supremo N° 043-2004-PCM, del 18 de Junio del 2004, por el Ex-Presidente Alejandro Toledo, referente a la regulación de la organización de las empresas del Estado¹, donde “ Aprueban lineamientos para la elaboración y aprobación del Cuadro para Asignación de Personal – CAP de las Entidades de la Administración Pública”, se dio los lineamientos para la elaboración del CAP, específicamente en el art. 11° inciso d, donde dice textualmente: “ Los cargos correspondientes a los órganos de asesoramiento y de apoyo no deben exceder del 20% del total de cargos contenidos en el CAP”; por lo tanto, solo el 20% del personal podría ser administrativo, y el resto operativo, entendiendo como operativo, el personal que estaría ligado a la parte ejecutora de los objetivos de la institución. El Proyecto Especial Olmos Tinajones como cualquier empresa Estatal, se vio afectado por esta problemática, reduciendo oficialmente su planilla de empleados; si bien es cierto existió un sobredimensionamiento del aparato estatal, la reducción de este no fue hecha en forma técnica sino por un objetivo político, provocando que muchas actividades totalmente necesarias sean absorbidas por el personal que no había sido despedido, dando inicio a un concepto de “empleado estatal eficiente es aquel que no se queja”. Esta situación provoco que ante la propia realidad de las operaciones se saque la vuelta a la ley,

¹ Aprueban lineamientos para la elaboración y aprobación del Cuadro para Asignación de Personal-CAP de las Entidades de la Administración Pública. Decreto Supremo N° 43-2004-PCM. Diario el Peruano. 18 de Junio del 2004.



haciendo crecer otras formas de contratación de personal, como los Servicios no Personales, Recibos por honorarios y ahora último los Contratos Administrativos de Servicios (CAS), que no son otra cosa que la desnaturalización de los contratos laborales, y que en este momento se está discutiendo si son o no anticonstitucionales.

Los colaboradores del PEOT que quedaron después de los despidos en el régimen del Ing. Humberto Fujimori Fujimori se encuentran dentro del régimen laboral del Decreto Legislativo n° 728 o Ley de Productividad y Competitividad laboral del 27-03-1997; El nuevo personal contratado pertenece a otros regímenes laborales como el CAS, Honorarios profesionales, etc. Por lo tanto es obvio que el nuevo personal contratado no tendría funciones formales, generando un cuasi caos en la “Función de Dirección”, por ende en la eficiencia y eficacia de la empresa.

Dentro de este contexto, la noción de Clima Organizacional, se refiere a las percepciones compartidas por los trabajadores respecto al trabajo, al ambiente físico en que se desarrollan las actividades laborales, las relaciones interpersonales que tienen lugar en el entorno y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo. El concepto de Clima Organizacional nos permite ampliar la perspectiva de análisis de una institución a una visión más global, integrando el ambiente laboral como una variable sistémica que impacta en el logro de los objetivos estratégicos.

El objetivo de un estudio de clima organizacional es determinar el impacto que tienen las variables o factores del CO de la empresa en el comportamiento de los colaboradores.

Para realizar nuestro estudio de Clima Organizacional se utilizan encuestas en las que se realizan preguntas orientadas a conocer la percepción manifestada en una apreciación por parte de los colaboradores del estilo de administración del CEO.

Es importante entender que un diagnóstico del clima Organizacional reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.



La medición del clima organizacional es determinante para la productividad de las empresas y de las organizaciones, pues es totalmente coherente pensar que un colaborador identificado es un trabajador productivo.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:

¿Con un diagnóstico del clima organizacional es posible mejorar las dimensiones en base a lo esperado por la alta dirigencia?

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar las dimensiones del clima organizacional y con base a este diagnóstico proponer un programa de mejoramiento que le sirva de herramienta para mejorar las relaciones laborales y crear un clima motivador.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar las dimensiones del clima organizacional.
- Establecer un nivel esperado de las dimensiones del clima organizacional.
- Plantear un programa que mejore el clima organizacional.

1.6 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

Todos los estudios de comportamiento organizacional tienen como objetivo final mejorar el clima organizacional de una empresa, esto se debe a que la productividad de la misma está íntima y directamente proporcional al clima en que se desenvuelve.

Actualmente existen derechos laborales contemplados en casi todas las constituciones del mundo, por lo que muchas veces es necesario saber negociar con sindicatos y sobre todo tener el conocimiento y la habilidad para poder alinear a los



colaboradores de la empresa con sus objetivos dentro de un buen clima laboral es decir los nuevos administradores del futuro tienen que saber diferenciar entre lo que es una inversión o un gasto cuando se trata de incentivos a los trabajadores.

Nunca el Proyecto Especial Olmos Tinajones ha realizado un diagnóstico sobre el clima organizacional, lo cual es necesario no solo porque cuenta con un sindicato y 140 juicios actualmente por derechos laborales, sino porque como cualquier empresa moderna debe tener en cuenta su clima para tener una herramienta capaz de mejorar la unidad dentro de la empresa y alinear los objetivos personales a los objetivos institucionales.

1.7 HIPOTESIS

Determinando la situación actual del clima organizacional y el clima organizacional esperado es posible mejorar estas variables de tal manera que los colaboradores encuentren un mejor clima laboral e incrementen su productividad.

1.8 VARIABLES

De acuerdo a la teoría de Rensis Likert (1961) las variables que pueden aplicarse a cualquier tipo de empresa son:

- **Liderazgo:** Cualidad que tienen las personas para influir en otras a hacer lo que se les indica.
- **Motivación:** Son las causas o factores psicológicos que son capaces de son capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta de un individuo hacia un objetivo.
- **Comunicación:** Es la transmisión de información entre dos o más personas, con lo cual alteras el estado de conocimiento de la persona receptora.



- **Interacción:** Grado de relación existente entre dos personas o grupos de personas, departamentos que se complementan para conseguir metas o objetivos comunes o individuales.
- **Toma de decisiones:** Capacidad para decidir entre dos o más alternativas disponibles para resolver problemas o diversas situaciones
- **Establecimiento de objetivos:** Definir los fines que se desean alcanzar, con resultados esperados dentro de un periodo.
- **Control** : Corresponde al monitoreo que se realiza al sistema para comprobar si existen desviaciones a los resultados esperados y poder realizar los ajustes necesarios cuando sean requeridos.



1.9 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 1.1. Operacionalización de la variable liderazgo. Clima organizacional.

Definición conceptual y operacional	Indicador	Dimensiones	Definición operacional	Indicador			
Sumatoria de los resultados de los ítems							
Influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda de la eficiencia y eficacia .De acuerdo a Likert, el tipo de sistema define el tipo de administración para equipos de alta competencia por lo que el de mayor puntaje es el mejor sistema	Promedio de los resultados obtenidos de las dimensiones de la variable liderazgo		De acuerdo al valor obtenido se determina el tipo de sistema de administración. De 1 a 1.99 le corresponde el sistema I; del 2 al 2.99 el sistema II; del 3 al 3.99 el sistema 4	N° Ítem	Valor promedio Likert encuesta	Escala Likert determinar tipo de sistema	Tipo de sistema Likert
		Confianza en subordinados		1.1	1 a 20	1 a 4	I ,II,III,IV
		Libertad de los subordinados para discutir		1.2	1 a 20	1 a 4	I ,II,III,IV
		Consulta a subordinados		1.3	1 a 20	1 a 4	I ,II,III,IV



Tabla 1.2. Operacionalización de la variable motivación. Clima organizacional.

Definición conceptual y operacional	Indicador	Dimensiones	Definición operacional	Indicador			
Sumatoria de los resultados de los ítems							
Conjunto de reacciones y actitudes propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio se hacen presentes. De acuerdo Likert, el tipo de sistema define el tipo de administración para equipos de alta competencia por lo que el de mayor puntaje es el mejor sistema	Promedio de los resultados obtenidos de las dimensiones de la variable motivación		De acuerdo al valor obtenido se determina el tipo de sistema de administración. De 1 a 1.99 le corresponde el sistema I; del 2 al 2.99 el sistema II; del 3 al 3.99 el sistema 4	N° Ítem	Valor promedio Likert encuesta	Escala Likert determinar tipo de sistema	Tipo de sistema Likert
		Factores de incentivo al trabajo		2.1	1 a 20	1 a 4	I ,II,III,IV
		Responsabilidad		2.2	1 a 20	1 a 4	I ,II,III,IV



Tabla 1.3. Operacionalización de la variable comunicación. Clima organizacional

Definición conceptual y operacional	Indicador	Dimensiones	Definición operacional	Indicador			
Sumatoria de los resultados de los ítems							
Es el diálogo o intercambio de información entre personas y/o departamentos formal e informal	Promedio de los resultados obtenidos de las dimensiones de la variable comunicación		De acuerdo al valor obtenido se determina el tipo de sistema de administración. De 1 a 1.99 le corresponde el sistema I; del 2 al 2.99 el sistema II; del 3 al 3.99 el sistema 4	N° Ítem	Valor promedio Likert encuesta	Escala Likert determinar tipo de sistema	Tipo de sistema Likert
		Frecuencia		3.1	1 a 20	1 a 4	I ,II,III,IV
		Dirección ascendente-descendente		3.2	1 a 20	1 a 4	I ,II,III,IV
		Credibilidad de comunicación descendente		3.3	1 a 20	1 a 4	I ,II,III,IV
				3.4	1 a 20	1 a 4	I ,II,III,IV
				3.5	1 a 20	1 a 4	I ,II,III,IV



Tabla 1.4. Operacionalización de la variable interacción. Clima organizacional

Definición conceptual y operacional	Indicador	Dimensiones	Definición operacional	Indicador			
Sumatoria de los resultados de los ítems							
La interacción es el grado de relación existente entre todos los empleados mide amistad, involucramiento y confianza para la consecución de metas.	Promedio de los resultados obtenidos de las dimensiones de la variable interacción.		De acuerdo al valor obtenido se determina el tipo de sistema de administración. De 1 a 1.99 le corresponde el sistema I; del 2 al 2.99 el sistema II; del 3 al 3.99 el sistema 4	N° Ítem	Valor promedio Likert encuesta	Escala Likert determinar tipo de sistema	Tipo de sistema Likert
		Grado de relación con los superiores		4.1	1 a 20	1 a 4	I ,II,III,IV
		Grado de interacción con los subalternos		4.2	1 a 20	1 a 4	I ,II,III,IV



Tabla 1.5. Operacionalización de la variable capacidad de decisión. CO

Definición conceptual y operacional	Indicador	Dimensiones	Definición operacional	Indicador			
Sumatoria de los resultados de los ítems							
Proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas disponibles basadas en criterios (económicos, mercado, RRHH, etc.)	Promedio de los resultados obtenidos de las dimensiones de la variable decisión.		De acuerdo al valor obtenido se determina el tipo de sistema de administración. De 1 a 1.99 le corresponde el sistema I; del 2 al 2.99 el sistema II; del 3 al 3.99 el sistema 4	Nº Ítem	Valor promedio Likert encuesta	Escala Likert determinar tipo de sistema	Tipo de sistema Likert
		Nivel en la que son tomadas		5.1	1 a 20	1 a 4	I ,II,III,IV
		Utilización de conocimientos		5.2	1 a 20	1 a 4	I ,II,III,IV
				5.3	1 a 20	1 a 4	I ,II,III,IV
				5.4	1 a 20	1 a 4	I ,II,III,IV
				5.5	1 a 20	1 a 4	I ,II,III,IV



Tabla 1.6 Operacionalización de la variable determinación de objetivos. Clima organizacional

Definición conceptual y operacional	Indicador	Dimensiones	Definición operacional	Indicador			
Sumatoria de los resultados de los ítems							
Definir los fines que se desean alcanzar que por lo general son cuantificables en un determinado período	Promedio de los resultados obtenidos de las dimensiones de la variable objetivos.		De acuerdo al valor obtenido se determina el tipo de sistema de administración. De 1 a 1.99 le corresponde el sistema I; del 2 al 2.99 el sistema II; del 3 al 3.99 el sistema 4	Nº Ítem	Valor promedio Likert encuesta	Escala Likert determinar tipo de sistema	Tipo de sistema Likert
		Manera en que se dan los objetivos		6.1	1 a 20	1 a 4	I ,II,III,IV
		Capacidad de conciliar objetivos		6.2	1 a 20	1 a 4	I ,II,III,IV



Tabla 1.7. Operacionalización de la variable control. Clima organizacional

Definición conceptual y operacional	Indicador	Dimensiones	Definición operacional	Indicador			
Sumatoria de los resultados de los ítems							
Consiste en el monitoreo de las actividades de la empresa, se apoya en la comprobación, fiscalización e inspección de las variables organizativas, para detectar desviaciones y hacer las correcciones necesarias	Promedio de los resultados obtenidos de las dimensiones de la variable control.		De acuerdo al valor obtenido se determina el tipo de sistema de administración. De 1 a 1.99 le corresponde el sistema I; del 2 al 2.99 el sistema II; del 3 al 3.99 el sistema 4	N° Ítem	Valor promedio Likert encuesta	Escala Likert determinar tipo de sistema	Tipo de sistema Likert
		Concentración del control		7.1	1 a 20	1 a 4	I ,II,III,IV
		Organización informal		7.2	1 a 20	1 a 4	I ,II,III,IV
		Modo de uso de los datos existentes (contabilidad, expedientes técnicos, inventarios, etc)		7.3	1 a 20	1 a 4	I ,II,III,IV



II MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Pelaes (2010); nos comenta en su tesis doctoral publicada: Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos, donde estableció las siguientes conclusiones:

El propósito de este estudio fue determinar el grado de relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente. Con este fin se aplicó una escala de Clima Organizacional a un grupo de 200 empleados de la empresa Telefónica del Perú y un Cuestionario de Satisfacción a sus respectivos clientes. La Hipótesis Principal señalaba que existía relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del Cliente en el sentido que al mejorar el Clima Organizacional se incrementa la Satisfacción del Cliente. La principal conclusión comprobó que hay relación entre las dos variables, es decir, el clima organizacional se relaciona con la satisfacción del cliente. A nivel de las hipótesis específicas se comprobó que las Relaciones Interpersonales, el Estilo de Dirección, el Sentido de Pertenencia, la Retribución, la Estabilidad, la Claridad y Coherencia de la Dirección y los Valores Colectivos se relacionaban significativamente con la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. No se encontró relación entre la Distribución de Recursos y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. (Pag, 4)

Uría (2011); presenta su tesis publicada: El Clima Organizacional y su Incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. De la ciudad de Ambato; donde nos expone el siguiente resumen:

El presente trabajo en su contexto general, detalla un análisis de todos los aspectos relacionados al clima organizacional y al desempeño laboral de los trabajadores, de Andelas Cía. Ltda., con la finalidad de proponer alternativas de mejora, que sirvan de guía a los directivos de la empresa, para fomentar un ambiente laboral agradable y motivador para sus trabajadores, y de esta manera incrementar su desempeño laboral.



Como primer punto se definió el problema, es decir el objeto de estudio, que constituyó la razón de ser de la investigación.

En el primer capítulo, se determina la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores, lo cual permite conocer la realidad de la empresa y de esta manera guiar el trabajo de investigación, hacia el análisis de posibles alternativas, que permitan mejorar dichas variables.

El segundo capítulo, referente al marco teórico, reúne varias conceptualizaciones que enmarcan al clima organizacional y al desempeño laboral y que sirven de sustento, para la aplicación de la propuesta a partir del planteamiento de hipótesis.

En el tercer capítulo se plantea la modalidad de la investigación, así como la metodología de recolección de la información, para a través de ella, en el transcurso de la investigación evidenciar tentativas de solución, mismas que permitirán conseguir resultados favorables en beneficio de la empresa.

En el cuarto capítulo, análisis e interpretación de resultados, se analizaron los factores que están afectando el clima organizacional, desde el punto de vista de los trabajadores, y cómo evaluaron los directivos el desempeño laboral de los mismos, con la finalidad de evidenciar la relación entre las variables.

En el quinto capítulo, se llegó a varias conclusiones y recomendaciones, siendo las más destacadas las siguientes:

- Se concluye que existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en Andelas Cía. Ltda.
- Se recomienda implementar un programa de mejoramiento del clima organizacional, que contenga actividades encaminadas a mejorar todos los aspectos que lo conforman, tales como: liderazgo, motivación, reciprocidad y comunicación, que le permita a la empresa lograr mejores resultados en cuanto al desempeño laboral de sus trabajadores, ya que un buen ambiente laboral incita a trabajar mejor.



En el sexto capítulo, se detalla la propuesta “Programa de mejoramiento del clima organizacional, para incrementar el desempeño laboral de los trabajadores de ANDELAS Cía. Ltda.”, con su respectivo proceso de elaboración y a su vez las actividades, recursos, tiempos y costos que permitirán la implementación del mismo como una herramienta de gestión empresarial.

2.2 MARCO TEÓRICO Y BASES CONCEPTUALES

2.2.1 Teoría del comportamiento organizacional CO

Dubrin (2003) define de la siguiente manera: “El comportamiento organizacional es el estudio del comportamiento humano en el lugar de trabajo, la interacción entre las personas y la organización, y la organización misma. Los objetivos principales del comportamiento organizacional son explicar, predecir y controlare dicha conducta” (p.2).

Kinicki & Kreitner (2003) nos dice:

El comportamiento organizacional (CO) es el campo interdisciplinario dedicado al mejoramiento de la comprensión y administración de las personas en el trabajo. Por definición, es un área de investigación aplicada. Los tres niveles básicos de análisis del CO son los individuos, grupos y organizaciones. El CO integra conocimientos de una amplia gama de disciplinas, como la psicología, administración, sociología, teoría de las organizaciones, (...). Estos fundamentos abundantes han generado muchas perspectivas y teorías competidoras respecto del comportamiento laboral humano.(p.12)

2.2.2 Concepto de cultura y clima organizacional

Cada persona cuando llega a una empresa trae consigo un mundo interior producto de sus experiencias, valores, motivaciones, etc. las cuales quíerase o no van a formar parte de la empresa como parte de su recurso humano.



Chiavenato (2001) define la cultura organizacional como:

La única manera posible de cambiar las organizaciones es transformar su “cultura”, esto es, cambiar los sistemas dentro de los cuales trabajan y viven las personas. La cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano que tiene características, cultura y sistemas de valores propios. Todo este conjunto de variables debe observarse, analizarse e interpretarse continuamente. La cultura organizacional influye en el clima existente en la organización. (p.589)

Por otro lado el clima organizacional es producto de la suma del mundo interior de cada colaborador a nivel individual. Chiavenato (2001) nos explica: “El concepto motivación (en el nivel individual) conduce al clima organizacional (en el nivel organizacional). Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional” (p.84).

Tagiuri (1968) nos dice que el clima organizacional es como: “una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización”.

Schneider (1975) la define como “Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse”.

Weinert (1985), define clima organizacional como “la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo”.

2.2.3 Teorías en la administración

Dentro de las teorías clásicas de administración científica tenemos como padres al Frances Henry Fayol (1845-1925) y al Norteamericano Frederick W, Taylor (1956-



1915), ambos dieron aportes sobre estudios científicos de la administración pero sobre diferentes temas , mientras Taylor desarrollaba métodos y herramientas para medir y controlar los tiempos y procesos de producción; Henry Fayol se concentraba en los tres aspectos fundamentales: la división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de los criterios técnicos que deben orientar la función administrativa.

2.2.4 Teoría “X” y Teoría “Y”

Cada administrador tiene su estilo de administrar, y cada estilo produce diferentes efectos en los resultados de una empresa, por lo que es importante identificar cada estilo para predecir sus resultados.

La teoría “X” y “Y”, fue propuesta por Mr. Douglas Mc. Gregor (1906-1964), representan una concepción limitada y errónea del ser humano y por lo tanto en consecuencia una actitud o estilo de administrar al personal.

Teoría X y Teoría Y:

De acuerdo a Mc. Gregor tenemos dos formas de estado del ser humano, las que llamó “X” y “Y”, la teoría “X” es la clásica o que se venía aplicando en el pasado y la teoría “Y” una más actualizada para su época que tiene en cuenta las motivaciones del ser humano. El cuadro 2.1 siguiente nos muestra las diferencias existentes entre ambas teorías.



Cuadro 2.1. Diferencias entre la Teoría X y Teoría Y de Mc. Gregor

Teoría X	Teoría Y
1 A los seres humanos no les gusta el trabajo y tenderán a evitarlo, siempre que ello sea posible.	1 El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o de sufrimiento, dependiendo de ciertas condiciones.
2 Toda organización tiene objetivos, cuyo logro requiere que se obligue, se controle y hasta se amenace con castigos a las personas que en ella trabajan para que sus esfuerzos se encaminen hacia la consecución de esos objetivos.	2 El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para estimular y dirigir los esfuerzos. Las personas pueden ejercer el autocontrol y auto dirigirse, si pueden ser convencidas de comprometerse a hacerlo.
3 El ser humano prefiere ser dirigido, en vez de dirigir.	3 Las recompensas en el trabajo se hallan ligadas a los compromisos asumidos.
4 El ser humano procura evitar las responsabilidades siempre que sea posible.	4 Las personas pueden aprender a aceptar y asumir responsabilidades.
5 El hombre común es, relativamente, poco ambicioso.	5 La imaginación, creatividad y el ingenio se hayan en la mayoría de las personas.
6 Las personas se preocupan sobre todo por su propia seguridad y bienestar.	6 El potencial intelectual del ser humano normal está lejos de ser utilizado en su totalidad.

Fuente : Chiavenato (2001)

Cada concepción del ser humano implica de por sí una actitud o respuesta de parte del administrador, de esta manera tenemos dos estilos de administración.

Actitud de la administración en la Teoría “X”

En esta teoría la concepción de la administración se centra en total control y dirección por parte de la administración.

Sin la intervención activa de la administración, las personas permanecerían pasivas frente a las necesidades de la organización, e incluso se resistirían a cumplirlas. Por consiguiente las personas deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas, y controladas; es decir sus actividades deben ser dirigidas. Mc. Gregor (citado por Chiavenato, 2001, p.134)



Actitud de la Administración en la Teoría “Y”:

La Teoría Y es una nueva concepción de la naturaleza humana, un nuevo enfoque basado en las motivaciones humanas y por lo tanto la actitud del administrador debe ser tal que en base a esta apreciación pueda incentivar a las personas. De igual manera Mc. Gregor (citado por Chiavenato, 2001) nos dice: “Dentro de esta concepción, administrar es un proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades, retirar obstáculos, ayudar al crecimiento y proporcionar orientación; vista así, es una administración por objetivos, no por controles” (p.137). De esta manera Mc. Gregor propone una concepción relativamente opuesta a la Teoría X, donde la actitud de la administración es más participativa y democrática.

2.2.5 Teoría “Z”

William Ouchi (1943), un experto norteamericano, hijo de padres japoneses, escribe en 1981 su libro sobre lo que él llama la Teoría “Z”, parafraseando a la teoría “X” y “Y” de Mc. Gregor. ¿Cómo pueden las empresas norteamericanas enfrentar el desafío japonés?, Ouchi hizo un estudio comparativo entre la cultura empresarial japonesa y norteamericana. Cuando decimos que una empresa tiene una cultura, nos referimos a que en la misma existe una escala de valores, creencias y actitudes: un comportamiento organizacional.

Ouchi, muestra que al igual que Japón otros países pueden adoptar ciertos patrones administrativos que les ha dado alta productividad y se refería a las personas y no solamente de tecnología, la gestión humana basada en una filosofía de vida laboral. En el Japón los estilos de administración son participativos y consensuales, se llega a un acuerdo y todos van en esa dirección. Los trabajos son de por vida, las organizaciones funcionan como una comunidad que trabaja en equipo, la productividad es un tema de todos no sólo de unos cuantos.



2.2.6 Teoría de las relaciones humanas

La teoría de las relaciones humanas empezó a ser desarrollada por Elton Mayo (1880-1949), y sus colaboradores Mery Perker Follet, Abraham Maslow y Douglas Mc. Gregor por los mediados de los años 30. Fue una respuesta a los sistemas administrativos clásicos de administración donde se negaba al ser humano la posibilidad de ser responsable, inteligente, activo, etc. Por lo que buscando alcanzar una armonía en la producción entre los diferentes entes involucrados como son el empresario y el empleado, debido a que la teoría clásica llevaba a comportarse al patrón en una forma abusiva para mejorar la productividad, produciendo por el contrario una reacción entre los trabajadores con la formalización de los sindicatos.

Es entonces que la teoría de las relaciones humanas nace con la aceptación que el ser humano trae consigo una motivación interna que de ser orientada eficientemente con una administración adecuada puede aumentar la productividad de la empresa.

2.2.7 Motivación humana

La motivación es el impulso interno que te quiere hacer conseguir o satisfacer una meta, es decir es lo que te hace mantener una actitud en un proceso hasta conseguir tu meta. “Motivación es el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador.” (Sexton, 1977, p.162).

A continuación veremos otras definiciones sobre motivación:

La motivación de los recursos humanos consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño”. (Armstrong, 1991, p.266).

La motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por



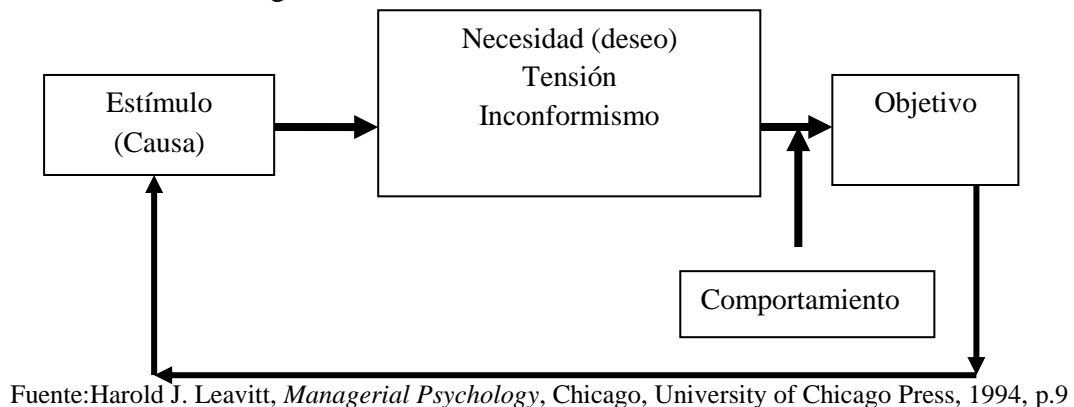
el comportamiento conexo con la motivación y el sistema de valores que rige la organización. (Robbins, 1999, p.17).

Según **Stoner (1.996)** define la motivación como “Una característica de la Psicología humana, incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana. Lo que hace que las personas funcionen”. A mi parecer en esta definición el autor nos da a entender que la motivación viene siendo como un motor si lo comparamos con un automóvil, es decir, que si las personas se encuentran motivadas, estas funcionan como el automóvil, en caso contrario habría que empujarlas, pero cuanta energía se gastaría durante todo este proceso.

Por otro lado, **Chiavenato (2.000)** la define como “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea”. Según Chiavenato para que una persona esté motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que este viviendo en ese momento, el resultado arrojado por esta interacción es lo que va a permitir que el individuo este o no motivado. Para mí esta interacción lo que originaría es la construcción de su propio significado sobre la motivación.

Así mismo, **Mahillo (1,996)** define la motivación como “el primer paso que nos lleva a la acción”. Entiendo esta definición como que para que el individuo realice sus acciones este debe de estar motivado, de lo contrario hay que empujarlo al igual que un carro cuando este se apaga, para que pueda realizar las acciones, esto también ocasiona desde mi parecer un gasto de energía enorme, lo que origina que los gerentes que no tengan estrategias claras sobre la motivación de sus empleados, pasen la mayor parte de su tiempo ocupados en cómo incentivar a estos trabajadores.

Figura 2.1 Modelo básico de motivación



2.2.8 Teoría de las motivaciones humanas

En las últimas décadas se ha estudiado mucho la motivación humana, porque se entiende que es el motor que impulsa al ser humano a realizar diferentes actividades y procesos en la consecución de sus metas. Estos estudios han dado origen a numerosas teorías, de las cuales las más importantes han dado lugar a un sin número de investigaciones. La clasificación de estas teorías podría ser de esta forma:

Teorías de contenido

Teorías de contenido: Agrupa aquellas teorías que consideran todo aquello que puede motivar a las personas.

- Jerarquía de las necesidades de Maslow.
- Teoría bifactorial de Herzberg.
- Teoría de la existencia, relación y progreso de Alderfer
- Teoría de las tres necesidades de Mc. Clelland.



Teorías de procesos

Teorías de procesos: Agrupa aquellas teorías que consideran la forma (proceso) en que la persona llega a motivarse.

- Teoría de la expectativa de Vroom.
- Teoría de la equidad de Adams.
- Teoría de la modificación de la conducta de Skinner

2.2.8.1 Jerarquía de las necesidades humanas de Abraham Maslow

De acuerdo a esta teoría, el resorte interior de una persona esta constituido por una serie de necesidades en orden jerárquico, que va desde la mas material a la mas espiritual. Se identifican cinco niveles dentro de esta jerarquía:

- **Fisiológicas:** Tienen que ver con las condiciones mínimas de subsistencia del hombre: Alimento, vivienda, vestimenta, etc.
- **Seguridad:** Se relaciona con la tendencia a la conservación frente a situaciones de peligro. Conservación de su propiedad, de su empleo, etc.
- **Sociales:** El hombre por naturaleza tiene la necesidad de relacionarse, de agruparse informalmente, en familia, con amigos o formalmente en las organizaciones.
- **Estima:** A esta altura de la pirámide el individuo necesita algo más que ser un miembro de un grupo, se hace necesario recibir reconocimiento de los demás en término de respeto, status, prestigio, poder, etc.



- **Autorrealización:** Consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación autosuperadora permanente. Son ejemplo de ella autonomía, independencia, autocontrol.

Características del funcionamiento de la teoría de Maslow:

Sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de las personas, aquella necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno.

1. Las necesidades fisiológicas nacen con el hombre, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo.
2. A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior. No todos los individuos sienten necesidades de autorrealización debido a que ello es una conquista individual.
3. Las necesidades más elevadas no surgen en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas. Pueden ser concomitantes pero las básicas predominarán sobre las superiores.
4. Las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivacional relativamente corto en contraposición a las necesidades superiores que requieren un ciclo más largo.

Observaciones a la teoría de Maslow:

- Según otros enfoques la teoría no reconoce que las personas son distintas y que lo que puede ser una necesidad para una puede no serlo para otra.
- Para algunos críticos el autor no reconoce que las personas puedan variar el orden de la jerarquía.
- Para otros, el modelo no resulta práctico desde la óptica del management porque describe el funcionamiento de las personas, pero no considera la forma más adecuada de brindar incentivos desde la organización.



Como toda teoría, la de Maslow, tiene sus seguidores y sus críticos pero resulta incuestionable que su modelo responde al interrogante de cómo el ser humano funciona y se motiva, es decir por qué se esfuerza y trabaja.

2.2.8.2 Teoría de los dos factores de Herzberg

Mientras Maslow sustenta su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas (enfoque orientado hacia el interior de la persona), Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior).

La teoría bifactorial tuvo como sustento los estudios que Frederick Herzberg junto con su grupo de investigación desarrollaron en empresas de Pittsburgh, Estados Unidos. La investigación consistía en un cuestionario en el cual se preguntaba a ingenieros y contadores acerca de los factores que producían satisfacción e insatisfacción en su trabajo. De dicha investigación se lograron separar dos tipos de factores, que se muestran en el gráfico siguiente.

- **Factores higiénicos:** En la gráfica se comparan con el nivel de agua mínimo necesario para poder tener a flote el barco. La presencia de estos factores permiten que la persona no se sienta insatisfecha en su trabajo pero no implica que generarán la motivación necesaria para la consecución de los objetivos. Ejemplos de estos factores son: Las condiciones de trabajo, la supervisión recibida, el salario, etc.
- **Factores motivacionales:** En función de la gráfica se representa como la energía que da el impulso necesario para conducir a las personas a depositar sus fuerzas en la organización con el objeto de alcanzar los resultados. Ejemplos: El grado de responsabilidad, el reconocimiento, la posibilidad de progreso, etc.



En síntesis, la teoría de los dos factores afirma que:

- La **satisfacción** en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: Estos son los llamados factores motivadores.
- La **insatisfacción** en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: Estos son los llamados factores higiénicos.

En la vida de la organización la falta de cobertura de los factores higiénicos provocará la insatisfacción de sus miembros, impidiendo a los mismos permanecer en un estado de motivación debido a su preocupación por satisfacer necesidades de este tipo. Una vez satisfechas en forma mínima las necesidades higiénicas esto evitará que los miembros de la organización padezcan un estado de insatisfacción, pero no será suficiente para provocar una actitud motivante.

Respecto de esta teoría suele producirse una confusión semántica, ya que muchas personas consideran que lo opuesto a satisfacción es insatisfacción y viceversa. Sin embargo lo opuesto a satisfacción es ausencia de satisfacción y del mismo modo, lo opuesto a insatisfacción es ausencia de insatisfacción.

A los efectos de lograr satisfacción en el trabajo, el autor de esta teoría propone el enriquecimiento de las tareas (job enrichment), que consiste en convertir a estas en un desafío a través del incremento de la responsabilidad y de los objetivos.



2.2.8.3 Teoría de la existencia, relación y progreso de Alderfer

Clayton Alderfer, llevó a cabo una revisión de la teoría de las necesidades de Maslow, la cual se convertiría en su teoría ERG existencia, relación y crecimiento (growth, en ingles). La revisión efectuada por el autor tuvo como resultante la agrupación de las necesidades humanas en las tres categorías mencionadas.

- **Existencia:** Agrupa las necesidades más básicas consideradas por Maslow como fisiológicas y de seguridad.
- **Relación:** Estas necesidades requieren, para su satisfacción, de la interacción con otras personas, comprendiendo la necesidad social y el componente externo de la clasificación de estima efectuada por Maslow.
- **Crecimiento:** Representado por el deseo de crecimiento interno de las personas. Incluyen el componente interno de la clasificación de estima y la de autorealización.

La teoría ERG no representa solamente una forma distinta de agrupar las necesidades consideradas por Maslow, ya que se distingue de la teoría de este último en los siguientes aspectos:

La Teoría ERG no considera una estructura rígida de necesidades, en donde debe seguirse un orden correlativo para su satisfacción.

En contraposición a Maslow, quien considera que las personas permanecen en un determinado nivel de necesidades hasta tanto sean satisfechas, esta teoría considera que si el individuo no logra satisfacer una necesidad de orden superior aparece una necesidad de orden inferior (frustración-regresión)



Pueden operar al mismo tiempo varias necesidades. Variables tales como antecedentes familiares y ambiente cultural pueden alterar el orden de las necesidades, ejemplo de esta situación son culturas como la de los japoneses que anteponen las necesidades sociales a las fisiológicas.

2.2.8.4. Teoría de las tres necesidades de Mc Clelland.

Con el objeto de entender la motivación este autor clasificó las necesidades en tres categorías:

- **Necesidad de logro:** Impulso de sobresalir, de luchar por tener éxito. Esta clasificación agrupa a aquellas personas que anteponen en su accionar el éxito en si mismo a los premios, buscan situaciones en las cuales puedan asumir responsabilidades y les disgusta el logro de méritos por azar.
- **Necesidad de poder:** Necesidad de que otros realicen una conducta que sin su indicación no habrían observado. Las personas que la poseen disfrutan de la investidura de "jefe" , tratan de influir en los demás y se preocupan más por lograr influencia que por su propio rendimiento.
- **Necesidad de afiliación:** Deseo de establecer relaciones interpersonales. Quienes la poseen prefieren situaciones de cooperación a las de competencia, destacándose las primeras por un alto grado de colaboración.

2.2.8.5 Modelo de expectativas de Vroom

El modelo motivacional de Victor Vroom, ha sido a lo largo del tiempo objeto de estudio y mejoramiento por otros autores como Porter y Lawler III. El autor de esta teoría explica que la motivación es el resultado de multiplicar tres factores:



- **Valencia:** Demuestra el nivel de deseo de una persona por alcanzar determinada meta u objetivo. Este nivel de deseo varía de persona a persona y en cada una de ellas puede variar a lo largo del tiempo, estando condicionada por la experiencia de cada individuo.

El rango de valores que puede admitir la valencia en esta ecuación matemática es entre -1 y 1 . Cuando una persona no quiere llegar un determinado resultado (Ej. ser despedido de su trabajo) el valor adoptado es -1 , cuando el resultado le es indiferente (Ej. Compensación en dinero o en ticket) el valor es 0 y cuando la persona pretende alcanzar el objetivo (Ej. Obtener un ascenso) su valor será de 1 .

- **Expectativa:** Está representada por la convicción que posee la persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado. Su valor varía entre 0 y 1 ya que la expectativa es la probabilidad de ocurrencia del resultado deseado. Las expectativas dependen en gran medida de la percepción que tenga la persona de sí misma, si la persona considera que posee la capacidad necesaria para lograr el objetivo le asignará al mismo una expectativa alta, en caso contrario le asignará una expectativa baja.
- **Instrumentalidad:** Está representada por el juicio que realiza la persona de que una vez realizado el trabajo, la organización lo valore y reciba su recompensa. El valor de la instrumentalidad será entre 0 y 1 .

Funcionamiento del modelo

El modelo no actúa en función de necesidades no satisfechas o de la aplicación de recompensas y castigos, sino por el contrario considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de ocurrencia influyen de manera importante en su comportamiento.

Como el modelo es la expresión matemática del resultado de multiplicar los valores asignados a la valencia, expectativa e instrumentalidad, se considera que un



incentivo sencillo es más motivante que uno complejo, ya que la incertidumbre que pueda causar este último no le permita a la persona relacionar el esfuerzo a realizar con la probabilidad de alcanzar el objetivo.

Este modelo se encuentra muy relacionado con el de la modificación de la conducta, debido a que los gerentes pueden utilizar la información obtenida acerca de las valencias asignadas a las recompensas por los empleados, con el objeto de accionar a posteriori sobre sus conductas.

2.2.8.6 Modelo de equidad de Stacy Adams

Los modelos expuestos hasta el momento analizan al hombre en forma aislada, como si este no formara parte de una organización por más pequeña que sea y como si esta a su vez no formara parte de un contexto con el cual el hombre se relaciona. El modelo que se explica a continuación subsana la omisión indicada, demostrando el efecto que produce sobre la motivación, a favor y en contra, la capacidad de las personas para efectuar comparaciones con el ambiente interno y externo que lo rodea.

Stacy Adams considera que a los empleados además de interesarles la obtención de recompensas por su desempeño, también desean que estas sean equitativas, lo que transforma en mas compleja la motivación. Es decir existe una tendencia a comparar los aporte (esfuerzo) y resultados (recompensas), pero además a realizar comparaciones con otras personas ya sea de la organización o no.

Si el valor de la relación aporte/resultados que la persona percibe es igual a la de otras personas, considerará que la situación es equitativa y no existirá tensión alguna.

En caso que de la comparación surja que el empleado se considere excesivamente recompensado, este tratará de compensar ese exceso con conducta tales como trabajar con más intensidad, influir en sus compañeros y dependientes de la misma forma, etc.



Aquellos empleados que desarrollen sentimientos de desigualdad, se encontrarán ante una situación de tensión que intentarán eliminar o reducir de muy diversas formas. Ej. Reducción de esfuerzo, solicitud de mayor pago, ausentismo, impuntualidad, robos, etc.

La capacidad de los gerentes y administradores para manejar estas situaciones depende de la posibilidad de analizar para cada empleado la sensibilidad que estos poseen respecto de la equidad. Es decir hay empleados que pueden ser mas "sensibles" y otros más "benevolentes". Identificar los empleados que entran en cada categoría ayudaría a los gerentes a identificar quienes podrían experimentar desigualdad ante una situación dada y en que medida podría afectar a sus comportamientos.

2.2.8.7 Teoría de la modificación de la conducta de B. F. Skinner:

B.F. Skinner, dice que todos somos producto de los estímulos que recibimos del mundo exterior. Si se especifica lo suficientemente el medio ambiente, se pueden predecir con exactitud las acciones de los individuos. La afirmación contenida en el párrafo precedente es de difícil aplicación en su integridad debido a que no se puede especificar el medio ambiente en forma tan completa como para poder predecir comportamientos. A pesar de la crítica efectuada a su trabajo, sobresale del mismo el concepto de "refuerzo positivo".

El refuerzo positivo consiste en las recompensas por el trabajo bien efectuado, produciendo cambios en el comportamiento, generalmente, en el sentido deseado. No sólo forma el comportamiento, sino que además enseña.

El refuerzo negativo está constituido por las amenazas de sanciones, que en general produce un cambio en el comportamiento pero en forma impredecible e indeseable. El castigo producido como consecuencia de una conducta indebida no implica la supresión de hacer mal las cosas, ni tampoco asegura que la persona esté



dispuesta a comportarse de una forma dada, a lo sumo puede aprender a evitar los castigos.

El autor de esta teoría propone como ejemplo el caso de una persona que es objeto de castigo por no tratar bien al cliente. El sólo castigo no enseña a la persona la forma en que debe atender a un cliente, pero sí es probable que aprenda a evitar el contacto con la clientela (conducta de escape).

Los entendidos en el tema consideran que los gerentes y administradores conocen muy poco acerca del refuerzo positivo y que este podría ser utilizado para interesar las actividades a las personas. Oros autores consideran que el mejor factor para lograr un alto desempeño es la motivación intrínseca, la cual se opondría a la teoría del refuerzo. Una postura intermedia considera que ambas posturas se complementan.

Existe también lo que se denomina **práctica del no refuerzo** que es una forma de condicionar la conducta de un trabajador. Si un empleado está constantemente quejándose de su trabajo y no se le hace caso ni se le recompensa, es muy probable que el empleado deje finalmente de quejarse.

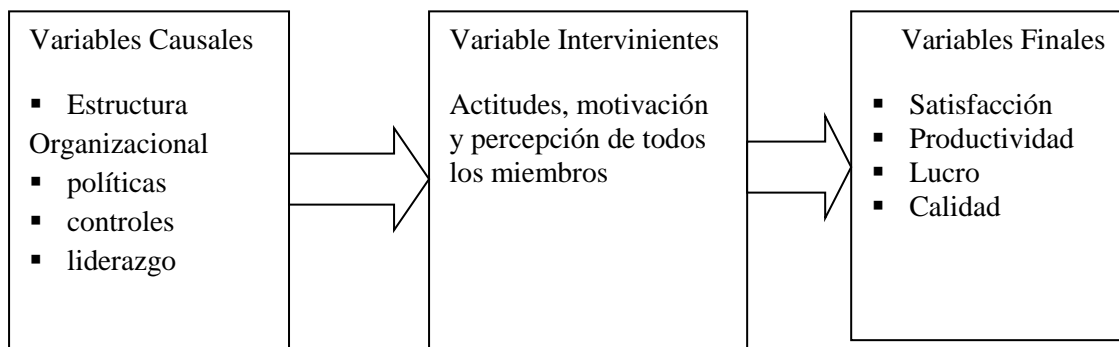
2.2.9 Teoría de Tipos de Sistemas Gerenciales Administrativos de Rensis Likert

Rensis Likert (1903-1981) fue un educador y psicólogo nació en Cheyenne estado de Wyoming Estados Unidos. La teoría de Likert completa el conocimiento de la persona al incluir dos tipos más de comportamiento humano que los ubica entre la Teoría “X” y la Teoría “Y” , logrando hacer una transición más suavizada entre la primera y la segunda, por así decirlo agrega dos escalones adicionales

Likert (1961) menciona que el comportamiento de los colaboradores es causado por el estilo administrativo de las gerencias y por los sistemas de procesos formales que estos perciben, debido a sus motivaciones (valores, necesidades, experiencias, educación, etc). En consecuencia, la actitud está determinada por la percepción. En su

opinión hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales orientan la percepción individual del clima organizacional

Fig 2.2 Relación de las variables operacionales de Likert



Fuente: Chiavenato, 2004.

La fig. 2.2 nos muestra la idea central de Likert, nos indica que no existe una relación causa- efecto directa, sino por el contrario son las variables intervinientes las cuales condicionan una productividad a largo plazo; los administradores que prevalecen los resultados a corto plazo son los que hacen prevalecer las variables causa-efecto, descuidando el largo plazo que es el horizonte donde se supone debería transcurrir la empresa si las cosas van bien.

Likert (2000), utiliza la Teoría “X” y Teoría “Y” como extremos de estilos de administración e incluye dos niveles adicionales como escalones intermedios a modo de diferenciar los grados de estilo de administración entre estos dos extremos (“X” e “Y”). De la Teoría “X” le asigna un estilo gerencial Autoritario y de la Teoría “Y” le asigna un estilo gerencial participativo (los cuales están como extremos), si a estos dos extremos le agregamos otros dos tendremos los cuatro niveles o estilos de gerencia de Likert. Cabe indicar que los estilos gerenciales de Likert no tienen fronteras exactas definidas porque de alguna manera se está tratando de cuantificar actitudes, valores, etc, que son variables cualitativas y sólo nos dan un valor de la percepción de cada individuo o grupo a todo nivel organizacional.

Los estilos gerenciales no tienen normas ni procedimientos sólo se dan y son tan diferentes como diferentes son las personas, de esta manera en una misma empresa pueden coexistir diferentes tipos gerenciales a la vez. La Fig. 2.3 siguiente trata de visualizar la relación o correspondencia existente entre los sistemas gerenciales propuestos por Likert y los extremos estilos gerenciales propuestos por la Teoría “X” y Teoría “Y”; se observa que los cuatro sistemas gerenciales van de un extremo a otro tratando de encontrar nuevos matices intermedios de estilos gerenciales.

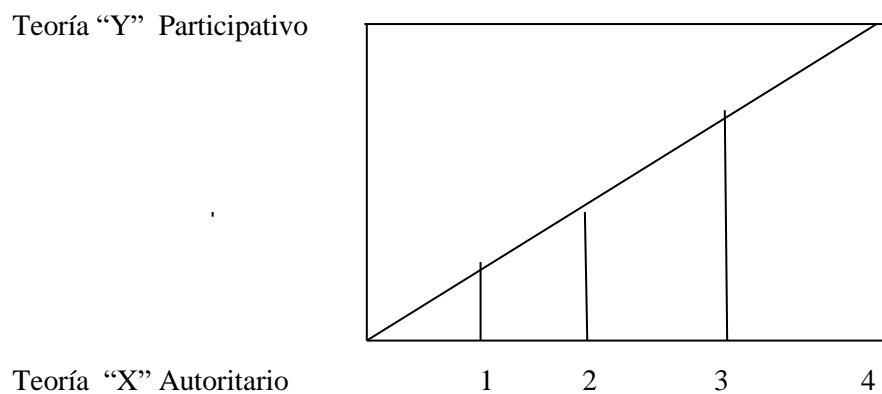


Fig. 2.3 Tipos de sistemas gerenciales de Likert Relacionado Con la Teoría “X” y Teoría “Y”.

Fuente: Chiavenato, 2004.

Las variables organizacional propuestas por Likert a evaluar son: Liderazgo, Fuerzas motivacionales, Comunicación, Interacción, Decisiones, Objetivos y Control.



Cuadro 2.2: Tabla de definiciones de variables a evaluar

Variable	Definición
Liderazgo	Proceso de dirigir e influenciar en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo. Stoner.
Motivación	Ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que esta condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. Stephen Robbins.
Comunicación	Comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Z.M Zorin
Interacción	Acción y Actitud entre dos personas, grupos, agentes, departamentos, que se complementan entre ellos para conseguir objetivos comunes.
Toma de decisiones	Decidir entre varias alternativas mediante valoración adecuada del potencial del impacto positivo o negativo sobre algún problema actual o potencial.
Establecimiento de objetivos	Es establecer los logros que la organización desea obtener, con resultados específicos en un lapso de tiempo.
Control	Consiste en la implementación de un sistema que inspeccione, fiscalice y compruebe las variaciones de un proceso para sugerir cambios que lleven a una mejor consecución de objetivos.

Fuente: Elaboración propia

Rensis Likert (1975), expone su teoría sobre los diferentes estilos de gerencia una organización y propone cuatro perfiles organizacionales, basados en las variables arriba descritos y en la teoría “X e Y” de M.Gregor (1971), los cuales son:

a. Sistema 1. “Autoritario coercitivo explotador”: autocrático, fuerte, control absoluto y arbitrario, cerrado 1. Proceso decisorio: totalmente centralizado en la cima de la organización 2. Sistema de comunicaciones: bastante precario, comunicaciones en



sentido vertical descendente 3. Relaciones interpersonales: escasas, extremada desconfianza en las conversaciones informales 4. Sistema de recompensas y castigos: las recompensas son raras, casi no existen, predominancia en castigos y énfasis en estos.

b. Sistema 2. “Autoritario benevolente paternalista”: es condescendiente y menos rígido que el sistema 1. Proceso decisorio: permite una pequeña negación en cuanto a decisiones de pequeño tamaño 2. Sistema de comunicaciones: relativamente precario, prevalecen comunicaciones verticales descendentes, pero con retroacción de niveles bajos. 3. Relaciones interpersonales: tolerancia de relaciones interpersonales, pero es pequeña. 4. Sistema de recompensas y castigos: existe énfasis en medidas de castigo pero las medidas son menos arbitrarias.

c. Sistema 3 “Consultivo”: se inclina más hacia lo participativo, representa un gradual ablandamiento de la arbitrariedad organizacional. 1. Proceso decisorio: es de tipo participativo y consultivo 2. Sistema de comunicaciones: prevalecía de comunicación vertical, descendente pero también ascendente. 3. Relaciones interpersonales: condiciones favorables para creación de una organización informal, pero aun no completa y definitiva. 4. Sistema de recompensas y castigos: existe énfasis en recompensas simbólicas y sociales, rara existencia de castigos.

d. Sistema 4. “Participativo o de grupo interactivo”: democrático por excelencia, más abierto que los sistemas anteriores. 1. Proceso decisorio: decisiones totalmente delegadas en niveles organizacionales. Nivel institucional define políticas y directrices. 2. Sistema de comunicaciones: las comunicaciones fluyen en todos los sentidos de la empresa. La empresa hace énfasis en ello, pues son básicos para su flexibilidad y eficiencia. 3. Relaciones interpersonales: trabajo realizado en equipos, formación de grupos espontáneos y efectiva relación entre las personas. 4. Sistema de recompensas y castigos: existe énfasis en recompensas simbólicas y sociales, aunque no se omiten las materiales y salariales son escasos los castigos casi no existen, son decididos y definidos por el grupo.



2.2.10 Estudio de las Organizaciones

Las organizaciones como tales han existido desde hace miles de años, digamos desde que el hombre pisó la tierra por un tema de supervivencia, para proveerse de todo lo que necesita el ser humano para vivir incluso desde el punto de vista de necesidades sociales. Científicamente las organizaciones han sido estudiadas desde los primeros estudios de Frederick Taylor y Henry Fayol (década del 1910), Max Weber (1920), Elton Mayo, Kurt Lewin, Rensis Likert, Douglas Mc. Gregor, Paul Hersey, Kenneth Blanchard, Herbert a Simon, Von Newman, Bowman Hutchinson (1960) y más actualmente en los años 80 tenemos a William Ouchi, e Lawrence y Lorsh, quienes han aportado y a su evolución como tal. Sin embargo el comportamiento organizacional como tal es estudiado desde hace 35 años aproximadamente. La importancia de estos estudios radica en la necesidad de entender los mecanismos que hacen alinear a los colaboradores a los objetivos y estrategias de las empresas, buscando eficiencia y eficacia.

2.2.11 Diagnóstico organizacional

El diagnóstico Organizacional es una de las cuatro etapas del Desarrollo Organizacional que son: Recolección y análisis de datos, Diagnóstico Organizacional, Acción de intervención y Evaluación (Margulies & Raia, 1972).

Margulies & Raia (citado por Chiavenato, 2011) define como Diagnóstico Organizacional: “a partir del análisis de los datos recolectados, se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se trata de identificar preocupaciones y problemas, sus consecuencias, establecer prioridades, así como las metas y los objetivos. En el diagnóstico se confirman las estrategias alternas y planes para su ejecución” (pag, 352).

De lo anterior podemos inferir que el diagnóstico es una herramienta necesaria para conocer la situación del clima laboral dentro de una organización, por lo que es necesario y recomendable que esta sea realizada periódicamente, teniendo en cuenta que su estado está relacionado directamente con los intereses estratégicos de la empresa. Este puede tomarse como un punto base de partida para la realización de futuros planes



de mejoramiento del clima organizacional y poder de esta manera medir los cambios realizados y por lo tanto verificar su verdadero desarrollo organizacional (D.O).



III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 DISEÑO METODOLÓGICO

3.1.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es descriptiva, pues mostrará los resultados del diagnóstico organizacional D.O actual, el esperado por la gerencia, sus diferencias existentes, un análisis de las diferencias y planeamiento de mejoras de las diferentes características gerenciales encontradas.

3.1.2 PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN:

Para realizar este trabajo se aplicó la realización de una encuesta basada en la teoría de Likert (1970) para determinar un diagnóstico organizacional del tipo de gerencia actual que tiene el Proyecto Especial Olmos Tinajones.

Cada variable a analizar tendrá unas preguntas a contestar por una muestra de la población especialmente diseñada para tener un grado de certeza aceptable de su apreciación a nivel institucional; incluye gerentes, mandos medios y operarios.

Cada pregunta de la encuesta tendrá una valoración de cero a veinte; posteriormente será promediada individualmente, luego se calculará el promedio de todas las preguntas de cada variable y finalmente se determinará un gran promedio para determinar qué tipo de gerencia es la que predomina en el PEOT.

De lo anterior debe quedar claro que no existe límite definido entre las diferentes tipos de gerencia, pero sí el predominio de algún tipo sobre otra.

La técnica de recolección de la información es observación por encuesta aplicada a la muestra.

Los resultados determinarán que tipo de sistema de gerencia de Likert se encuentra en el Proyecto Especial Olmos tinajones encuadrado. Esta encuesta permite pasar de la percepción del tipo de gerencia aplicado a datos cuantitativos con claridad y facilidad.



Se permite analizar cada una de las variables de la organización a nivel individual permitiendo su evaluación en forma independiente. Por último es posible realizar esta encuesta posteriormente para conocer la evolución de los distintos tipos de gerencia aplicado.

3.1.3 POBLACIÓN Y TAMAÑO DE MUESTRA EN ESTUDIO.

3.1.3.1 POBLACIÓN Y DEFINICIÓN DE GRUPOS ENCUESTADOS:

Definimos como la población de estudio a todo el personal del Proyecto Especial Olmos Tinajones, la cual está compuesta por 9 gerentes, 20 funcionarios o mando medio y 100 operarios. Para nuestra encuesta, tenemos dos grupos, uno compuesto por la gerencia y otro compuesto por los funcionarios de mando medio y operarios.

La alta gerencia está compuesta por 9 personas, el Gerente General y ocho gerentes de línea de las siguientes Oficinas: Promoción de Inversiones, Desarrollo Tinajones, Desarrollo Olmos, Planificación y Presupuesto, Administración, Asesoría Legal, Órgano de Control Interno, etc.

Los mandos medios están compuestos por 20 personas, entre profesionales y jefes de Unidad como: Contabilidad, Personal, Patrimonio, Abastecimiento, Tesorería, Relaciones Públicas, Cómputo, Integrador Contable, Especialista en Finanzas, Coordinador Sistema Hidráulico Tinajones, Mantenimiento del Sistema Hidráulico Tinajones, etc.

Los operarios están compuesto por 100 colaboradores, entre personal administrativo de bajo rango, vigilancia, choferes, obrero, etc.

- **El Grupo 1:** Corresponde a la alta gerencia, compuesta por 9 gerentes incluido el gerente general.



- **El Grupo 2:** En este grupo se sub divide en dos subgrupos, el Grupo 2.1 ó Mandos Medios, y el Grupo 2.2 o operarios.

3.1.3.2 TAMAÑO DE MUESTRA:

Tratándose de una población finita se utilizará la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{Z^2 NPQ}{E^2 (N-1) + Z^2 PQ}$$

Donde:

n= Tamaño de muestra

N= Tamaño de la población

E= Error de la muestra o error permitido

Z = Nivel de confianza o coeficiente de confianza

P= Proporción de aceptación

Q= Proporción de rechazo

Para nuestro caso se trata de la verificación de dos grupos como son gerencias y mandos medios con operarios. Por lo que tenemos los siguientes tamaños de población de: Gerencia N= 1,545, Mandos medios con Operarios N= 3,279.

Dónde: E= 6%; Z= 1.96 (95%) ; P= 0.5; Q= 0.5



Cuadro 3.1: Tamaño de muestra por tipo de colaborador

	GRUPO 1	GRUPO 2		
	Gerencia	GRUPO II.1	GRUPO II.2	
		Mandos medios	Operarios	TOTAL
$Z_{(95\%)}=$	1.96	1.96	1.96	
$E=$	6%	6%	6%	
$N=$	9	20	100	
$P=$	0.5	0.5	0.5	
$Q=$	0.5	0.5	0.5	
Tamaño muestra	8	18	72	98
% DE MUESTRA	89%	90%	72%	

Fuente: Elaboración propia

Obtenemos un tamaño de muestra total de 98 personas.



IV PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1.1 REALIZACIÓN DE ENCUESTA

La encuesta se aplicó a dos grupos definidos uno de ellos es el de los gerentes y el otro es el conformado por mandos medios y operarios, que en adelante sólo llamaremos: Grupo 1 y Grupo 2. El muestreo fue de tipo estratificado cuyo número fue determinado para el grupo 1 de 8 personas y para el grupo 2 de 90 personas, de acuerdo a la Tabla 4.1.

4.1.2 IDENTIFICACIÓN DEL TIPO DE SISTEMA GERENCIAL

Como se explicó en el punto **2.2.9 Teoría de Tipos de Sistemas Gerenciales Administrativos de Rensis Likert** (pág. 38), donde expone su teoría sobre los diferentes estilos de gerencia, y propone cuatro perfiles organizacionales de administración, basados en las variables organizacionales: Liderazgo, motivación, Comunicación, Interacción, Toma de decisiones, Establecimiento de Objetivos y Control. De acuerdo a esta teoría existen cuatro sistemas organizacionales administrativos los cuales son:

- a. Sistema 1.** “Autoritario coercitivo explotador
- b. Sistema 2.** “Autoritario benevolente paternalista”
- c. Sistema 3** “Consultivo”:
- d. Sistema 4.** “Participativo o de grupo interactivo”



La encuesta está compuesta por 22 preguntas, repartidas entre las siete variables organizacionales, con un puntaje de 0 a 20. Cor respondiéndole a cada sistema 5 puntos, es decir del 0 a 5 puntos es el sistema 1; de 6 a 10 puntos es el sistema 2; de 11 a 15 puntos es el sistema 3, y de 16 a 20 puntos es el sistema 4.

Después de aplicar la encuesta y teniendo los valores por cada variable de la organización donde se muestra la percepción por cada tipo de estilo gerencial, el paso siguiente es identificar la correspondencia en los sistemas de Likert para lo cual se utiliza la siguiente fórmula:

Del puntaje obtenido se trasforma a un sistema de Likert, mediante la fórmula:

$$\text{Puntaje} = (\text{Promedio} / 20) \times 5 + 0.1$$

Fuente: Likert, 1967

Esta fórmula convierte los resultados de la encuesta de la siguiente manera:

Sistema 1: Del 1 al 1.99

Sistema 2: Del 2 al 2.99

Sistema 3: Del 3 al 3.99

Sistema 4: Del 4 a 4.99

4.2 RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.2.1 GRUPO I: ESTADO ACTUAL

De la encuesta realizada al Grupo I a 8 funcionarios correspondiente al mando gerencial de la empresa, que representan el 88% del personal, encontramos la percepción que tienen ellos respecto a su estilo de gerencia de la institución, lo cual se muestra en la Tabla 4.1



Tabla 4.1: Tabla de resultados de encuestas, percepción del
estilo de gestión gerencial Grupo I

Variable organizacionales	Promedio total	Percepción de sistema
Liderazgo	12.96	3.34
Motivación	13.63	3.51
Comunicación	10.50	2.73
Interacción	10.06	2.62
Toma de decisiones	11.68	3.02
Establecimiento de objetivos	9.38	2.44
Control	14.75	3.79
Promedio total	11.85	3.06

Fuente: Elaboración propia

La percepción general del grupo I respecto al clima organizacional es de un Sistema 3, o clima abierto tipo “Consultivo” (3.06 puntos), sin embargo está muy cercano al Sistema 2. Respecto a las variables liderazgo, motivación, toma de decisiones y control se encuentran netamente en el Sistema 3 (> 3 puntos) o “Consultivo”; y respecto a las demás variables se encuentran en el Sistema 2, siendo la más baja la variable “Establecimiento de Objetivos” con un 2.44 puntos.

Dentro de las conclusiones podremos determinar que la alta gerencia percibe que tiene un buen liderazgo (3.34 pts), que existe un sistema de motivación (3.51 pts), toma de decisiones (3.02) y control (3.79 pts) adecuado.

Dentro de los puntos con menor puntaje tenemos “Establecimiento de Objetivos” (2.44 pts), “Interacción” (2.62 pts), “Comunicación” (2.73 pts). Por lo que consideran que el establecimiento de objetivos es una decisión que depende mayormente de la alta gerencia. Como consecuencia la comunicación sólo es necesaria para transmitir órdenes específicas y la interacción no la consideran muy importante.

Conclusiones.



De acuerdo a la encuesta la alta Gerencia considera que en general se desenvuelve dentro de un sistema de dirección tipo “Consultivo- participativo” (Sistema 3), pero muy cercano al “Autoritario- consultivo” (Sistema 2).

No hay que olvidar que el Proyecto Especial Olmos Tinajones, es una institución que desarrolla infraestructura de irrigación, donde existen altísimas inversiones, estudios sofisticados de ingeniería, ejecución y supervisión obras, y últimamente el mantenimiento y operación de infraestructura hidráulica de distribución de agua. Por lo tanto la alta dirigencia maneja temas y problemática que sólo pueden ser resueltos en este nivel.

4.2.1.1 EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES ORGANIZACIONALES

1. Liderazgo

Tabla 4.2: Resumen variable Liderazgo (Estado Actual)

Pregunta	Promedio	Sistema	Promedio total	Percepción de sistema
1.1	12.88	3.32	12.96	3.34
1.2	13.00	3.35		
1.3	13.00	3.35		

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 4.2 observamos que la percepción de la variable liderazgo tiene un promedio de 12.96 puntos, correspondiéndole el Sistema 3 o un sistema administrativo tipo “Consultivo”. Se observa que la pregunta 1.2 y 1.3 tienen el mismo puntaje y la pregunta 1.1 ligeramente inferior, lo que significa que el liderazgo se enfoca en la alta gerencia, pero teniendo en cuenta la opinión de todos.



Conclusiones.

El liderazgo es manejado dentro de un ambiente “Consultivo” es decir se tiene en cuenta la opinión de todos pero las decisiones importantes y no rutinarias todavía recaen en la alta gerencia, por lo que el liderazgo necesita de la aprobación de la alta gerencia.

2. Motivación

Tabla 4.3: Resumen variable Motivación (Estado Actual)

Pregunta	Promedio	Sistema	Promedio total	Percepción de sistema
2.1	10.50	2.73	13.63	3.51
2.2	16.75	4.29		

Fuente: Elaboración propia

La tabla 4.3 nos indica que la pregunta 2.1 le corresponde el sistema 2 y la pregunta 2.2 el sistema 4, lo que significa que el colaborador tiene bien en cuenta que es responsable por las metas de la institución y que en caso de fallar existirán castigos reales o potenciales.

Conclusión.

Lo anterior tiene su lógica dentro una empresa como el PEOT, ya que el Estado no tiene un sistema de premiación por objetivos cumplidos tangibles como aumentos de sueldos, repartición de utilidades, pero sí en caso de incumplimiento por negligencia. El Estado solo puede motivar en este sentido con reconocimientos a corto plazo y a mediano o largo plazo con futuros ascensos que no necesariamente están obligados a darlos.



3. Comunicación

Tabla 4.4: Resumen variable Comunicación (Estado Actual)

Pregunta	Promedio	Sistema	Promedio total	Percepción de sistema
3.1	11.50	2.98	10.50	2.73
3.2	11.50	2.98		
3.3	12.00	3.10		
3.4	9.88	2.57		
3.5	7.63	2.01		

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla 4.4 el promedio es de 10.50 puntos, correspondiéndole el sistema 2, con influencia del sistema 3, sobre todo en las preguntas 3.1, 3.2 y 3.3. A las preguntas 3.4, le corresponde un sistema 2 puro, y la 3.5 un sistema 2 con influencia del sistema 1.

Conclusiones.

Se entiende que la comunicación es vertical y descendente, en tono de mando, pero en ocasiones puede discutir las abiertamente.

4. Interacción

Tabla 4.5: Resumen variable Interacción (Estado Actual)

Pregunta	Promedio	Sistema	Promedio total	Percepción de sistema
4.1	7.13	1.88	10.06	2.62
4.2	13.00	3.35		

Fuente: Elaboración propia

La tabla 4.5 nos muestra un promedio de esta variable de 10.06 puntos correspondiéndole el sistema 2 o “Autoritario-benevolente”. La pregunta 4.1 le corresponde un sistema 1 influenciado por el sistema 2, y a la pregunta 4.2 un sistema 3 puro.



Conclusiones.

La pregunta 4.1 corresponde al grado de interacción con los superiores al cual le corresponde un nivel 1, o bajo nivel de interacción, por temor o precauciones , y la pregunta 4.2 se refiere al nivel de cooperación entre los equipos de trabajo el cual tiene un grado moderado.

5. Toma de decisiones

Tabla 4.6: Resumen variable Toma de Decisiones (Estado Actual)

Pregunta	Promedio	Sistema	Promedio total	Percepción de sistema
5.1	7.25	1.91	11.68	3.02
5.2	13.13	3.38		
5.3	13.25	3.41		
5.4	12.50	3.23		
5.5	12.25	3.16		

Fuente: Elaboración propia

El promedio general de esta variable organizacional es de 11.68 puntos equivalentes al sistema 3; está casi entre el sistema 2 y sistema 3.

La pregunta 5.1 respecto al nivel en que se toman las decisiones le corresponde el sistema 1, es decir fuertemente esta variable le corresponde a la alta gerencia. Sin embargo las preguntas 5.2, 5.3, y 5.4, le corresponde un sistema 3 puro, a la pregunta 5.5 le corresponde un sistema 3 pero influenciado por el sistema 2.

Conclusiones

La pregunta 5.1, indica que las decisiones son tomadas en la alta gerencia. Las preguntas 5.2, 5.3, y 5.4 indican que los colaboradores son conocedores y consientes de los impactos de sus decisiones, así mismo son consultados existiendo alguna contribución motivacional en pro de cumplir los objetivos.



6. Establecimiento de Objetivos

Tabla 4.7: Resumen variable Establecimiento de Objetivos (Estado Actual)

Pregunta	Promedio	Sistema	Promedio total	Percepción de sistema
6.1	7.63	2.01	9.38	2.44
6.2	11.13	2.88		

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla 4.7, tenemos que en promedio tiene 9.38 puntos, equivalente al sistema 2 puro. La pregunta 6.1 indica un sistema 2 influenciado por el sistema 1, y la pregunta 6.2 es influenciada por el sistema 3.

Conclusiones.

Lo que indica que los objetivos son fijados por la alta gerencia, estos deben ser promulgadas en tono de orden, son normalmente aceptados, pero a menudo resistidos.

7. Control

Tabla 4.8: Resumen variable Control (Estado Actual)

Pregunta	Promedio	Sistema	Promedio total	Percepción de sistema
7.1	15.75	4.04	14.75	3.79
7.2	16.25	4.16		
7.3	12.25	3.16		

Fuente: Elaboración propia

El promedio de esta variable es de 14.75 puntos, equivalente al sistema 3 con influencia del sistema 4, por lo que sería un sistema Consultivo- Participativo.

Los resultados de las preguntas 7.1 y 7.2 pertenecen al sistema 4 pero con fuerte influencia del sistema 3. El resultado de la pregunta 7.3 pertenece al sistema 3 pero con influencia del sistema 2



Conclusiones

Interpretando los resultados tenemos que de las preguntas 7.1 y 7.2 se percibe que el control es distribuido en forma vertical y horizontal de la organización. La existencia de una organización informal por lo general no se opone a los objetivos de la empresa.

De la pregunta 7.3 podemos inferir que los datos de control son utilizados para trazar políticas, y dichos datos son utilizados para guiarse.

4.2.2 GRUPO I: ESTADO ESPERADO O DESEADO

En este punto analizaremos el estado esperado por la alta dirección de la empresa, de acuerdo a las variables organizacionales y a las políticas del PEOT. La Tabla 4.9, nos muestra un promedio de todas las variables organizacionales de 16.12 puntos, lo que equivale al sistema 4 con ligera influencia del sistema 3, ó un sistema participativo- consultivo.

Tabla 4.9: Resumen variables Organizacionales (Estado Esperado)

Variable organizacionales	Promedio total	Percepción de sistema
Liderazgo	16.25	4.16
Motivación	16.38	4.19
Comunicación	15.88	4.07
Interacción	15.69	4.02
Toma de decisiones	16.20	4.15
Establecimiento de objetivos	16.19	4.15
Control	16.25	4.16
Promedio total	16.12	4.13

Fuente: Elaboración propia

De la tabla anterior entendemos que la alta dirección desea mejorar la administración de los recursos humanos y llevarlo a un sistema 4, o un sistema “participativo-consultivo”, para de alguna manera mejorar la eficiencia de la empresa.



4.2.2.1 EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES ORGANIZACIONALES ESPERADAS

1. Liderazgo

Tabla 4.10: Resumen variable Liderazgo (Estado Esperado)

Pregunta	Promedio	Sistema	Promedio total	Percepción de sistema
1.1	16.50	4.23	16.25	4.16
1.2	16.75	4.29		
1.3	15.50	3.98		

Fuente: Elaboración propia

De la tabla 4.10 tenemos que el promedio de liderazgo es de 16.25 puntos correspondiéndole un sistema 4 con influencia del sistema 3, o sistema de administración “participativo-consultivo”

Conclusiones.

El mejoramiento de esta variable implica dar libertad para que los colaboradores planteen abiertamente sus inquietudes, ideas u opiniones respecto al trabajo, es decir puedan fundamentarlas y debatirlas abiertamente; destraba el miedo y aceptan ideas a todos los niveles.

2. Motivación

Tabla 4.11: Resumen variable Motivación (Estado Esperado)

Pregunta	Promedio	Sistema	Promedio total	Percepción de sistema
2.1	16.00	4.10	16.38	4.19
2.2	16.75	4.29		

Fuente: Elaboración propia



De la tabla 4.11 tenemos que el puntaje obtenido es de 16.38, equivalente a un sistema 4 con influencia del sistema 3, lo que significa que se desea un sistema “participativo- consultivo”.

Conclusiones.

De acuerdo a los resultados esperados, la alta dirigencia espera mejorar el sistema de incentivos, teniendo en cuenta el cumplimiento de objetivos y metas. Además se espera mejorar el grado de responsabilidad “sentida” por los colaboradores para obtener los objetivos.

3. Comunicación

Tabla 4.12: Resumen variable Comunicación (Estado Esperado)

Pregunta	Promedio	Sistema	Promedio total	Percepción de sistema
3.1	16.25	4.16	15.88	4.07
3.2	16.00	4.10		
3.3	15.75	4.04		
3.4	15.63	4.01		
3.5	15.75	4.04		

Fuente: Elaboración propia

De la tabla 4.12 tenemos que en promedio la variable Comunicación tiene 15.88 puntos, por lo que perteneciendo al sistema 4 se encuentra muy cercano al sistema 3, pudiendo decir que se encuentra casi en medio de los dos sistemas.

Conclusiones.

La alta gerencia espera mejorar el grado de interacción y comunicación, distribuir la información en forma abundante y oportuna, mejorar el grado de aceptación de las mismas, así mismo la exactitud de la información ascendente sea formal o informal, mejorar la comprensión de la problemática de los trabajadores por parte de la alta gerencia.



4. Interacción

Tabla 4.13: Resumen variable Interacción (Estado Esperado)

Pregunta	Promedio	Sistema	Promedio total	Percepción de sistema
4.1	15.75	4.04	15.69	4.02
4.2	15.63	4.01		

Fuente: Elaboración propia

De la tabla 4.13, tenemos un sistema que se encuentra casi entre el límite del sistema 3 y sistema 4, porque tenemos un sistema 4 con un alto grado de influencia del sistema 3. La pregunta 4.1 y 4.2 tienen el mismo nivel de intensidad.

Conclusiones

De acuerdo a la pregunta 4.1, la alta dirigencia espera que el grado de interacción entre los colaboradores y sus superiores sea mejorado es decir exista un mayor grado de confianza, pero sin llegar a un sistema 4 puro.

De acuerdo a la pregunta 4.2, la alta dirigencia espera que el grado de confianza entre los colaboradores y sus grupos de trabajo mejoren hasta llegar a estar en un sistema 4 pero con un alto grado de influencia del sistema 3 sin llegar a ser un sistema 4 puro.

5. Toma de decisiones

Tabla 4.14: Resumen variable Toma de decisiones (Estado Esperado)

Pregunta	Promedio	Sistema	Promedio total	Percepción de sistema
5.1	16.25	4.16	16.20	4.15
5.2	16.13	4.13		
5.3	16.25	4.16		
5.4	16.00	4.10		
5.5	16.38	4.19		

Fuente: Elaboración propia



De la tabla 4.13 tenemos que en promedio se tienen 16.20 puntos lo que le corresponde un sistema 4 con un alto grado de influencia del sistema 3.

Todas las preguntas oscilan entre 4.10 puntos y 4.19 puntos por lo que la alta gerencia espera un sistema 4, pero no puro sino con influencia del sistema 3.

Conclusiones

De la pregunta 5.1, la alta gerencia espera que las decisiones que la toma de decisiones se encuentren repartidas en toda la organización pero fuertemente influenciadas por ellas por intermedio de sus políticas.

De la pregunta 5.2, la alta gerencia espera que las personas involucradas conozcan mejor los problemas de sus grupos

De la pregunta 5.3, la alta gerencia espera que el conocimiento técnico y profesional sea utilizado en la toma de decisiones.

De la pregunta 5.4, se espera que los grupos de trabajo tomen una mayor participación en la toma de decisiones

De la pregunta 5.5, se espera que estimular a los colaboradores haciéndolos participar de las decisiones, para que de esta manera se vean comprometidos por los resultados.

6. Establecimientos de Objetivos

Tabla 4.15: Resumen variable Establecimiento de Objetivos

(Estado Esperado)

Pregunta	Promedio	Sistema	Promedio total	Percepción de sistema
6.1	16.13	4.13	16.19	4.15
6.2	16.25	4.16		

Fuente: Elaboración propia



De acuerdo a las preguntas 6.1 y 6.2, se tienen puntajes de 16.13 y 16.25, lo que equivale al sistema 4 con influencia del sistema 3.

Conclusiones

De la pregunta 6.1, la alta gerencia los objetivos se deben plantear con participación de los colaboradores

De la pregunta 6.2, la alta gerencia espera que las ordenes y objetivos sean aceptados íntimamente.

7. Control

Tabla 4.16: Resumen variable Control (Estado Esperado)

Pregunta	Promedio	Sistema	Promedio total	Percepción de sistema
7.1	16.38	4.19	16.25	4.16
7.2	16.13	4.13		
7.3	16.25	4.16		

Fuente: Elaboración propia

El puntaje de las preguntas 7.1, 7.2 y 7.3 son 16.38, 16.13 y 16.25, lo que equivale al sistema 4 con ligera influencia del sistema 3.

Conclusiones

La alta gerencia desea que el control esté mejor difundido y los datos no sean sólo para premiar o castigar sino que sean como medios de estímulos para mejorar y cumplir metas.

4.2.3 GRUPO II: MANDOS MEDIOS Y OPERARIOS

Los resultados de esta tabla corresponden a la percepción que tienen los colaboradores en el momento actual, ya que por tratarse de mandos medios y operarios estos no tienen poder de decisión sobre las metas, objetivos, decisiones, etc. que sí lo



tiene el Grupo I. Las muestras del Grupo II, está conformado por el 90% de mandos medios y 72% de operarios.

Tabla 4.17: Resumen variable nivel organizacional por mandos medios y operativos y total del Grupo II

	GRUPO II.1		Grupo II.2			
	MANDOS MEDIOS		PERSONAL OPERATIVO		TOTAL	
Variables organizacionales	Promedio Total	Percepción de Sistema	Promedio Total	Percepción de Sistema	Promedio Total	Percepción de Sistema
Liderazgo	6.39	1.7	6.41	1.7	6.4	1.7
Motivación	9.56	2.49	7.64	2.01	8.02	2.11
Comunicación	10.97	2.84	8.24	2.16	8.79	2.3
Interacción	9.97	2.59	9.38	2.45	9.5	2.48
Toma de decisiones	11.44	2.96	8.28	2.17	8.8	2.3
Establecimiento de objetivos	9.14	2.38	9.2	2.4	9.19	2.4
Control	7.89	2.07	9.73	2.53	9.36	2.44
Promedio Total	9.15	2.39	8.36	2.19	8.5	2.23

Fuente: Elaboración propia

Revisando la tabla el promedio de puntos entre lo percibido por los mandos medios y los operarios es de 8.5 puntos, equivalente a un sistema 2 o “Autoritario benevolente paternalista”.

Los mandos medios tienen un promedio de 9.15 puntos y los operarios de 8.36 puntos, destacando que ambos grupos tienen una percepción de tener un sistema 2. Sin embargo el mando medio tiene una percepción de sistema 2 puro, pero los operarios tienen un sistema de percepción sistema 2 con influencia del sistema 1.

En forma general las variables que tienen mayor diferencia de percepción entre los dos grupos son: Motivación (0.48 pts de diferencia), comunicación (0.68 pto), toma de decisiones (0.56 pts) y control (0.46 pts).



La variable motivación en el grupo de mandos medios tiene una percepción de sistema 2 puro con 9.56 puntos, sin embargo la percepción del grupo de operarios es de un sistema 2 con 7.64 puntos pero con una fuerte influencia del sistema 1.

La variable Comunicación, para el mando medio tiene 10.97 puntos equivalente a un sistema 2 con fuerte influencia del sistema 3; pero el grupo de operarios tiene 8.24 puntos con una fuerte influencia del sistema 1.

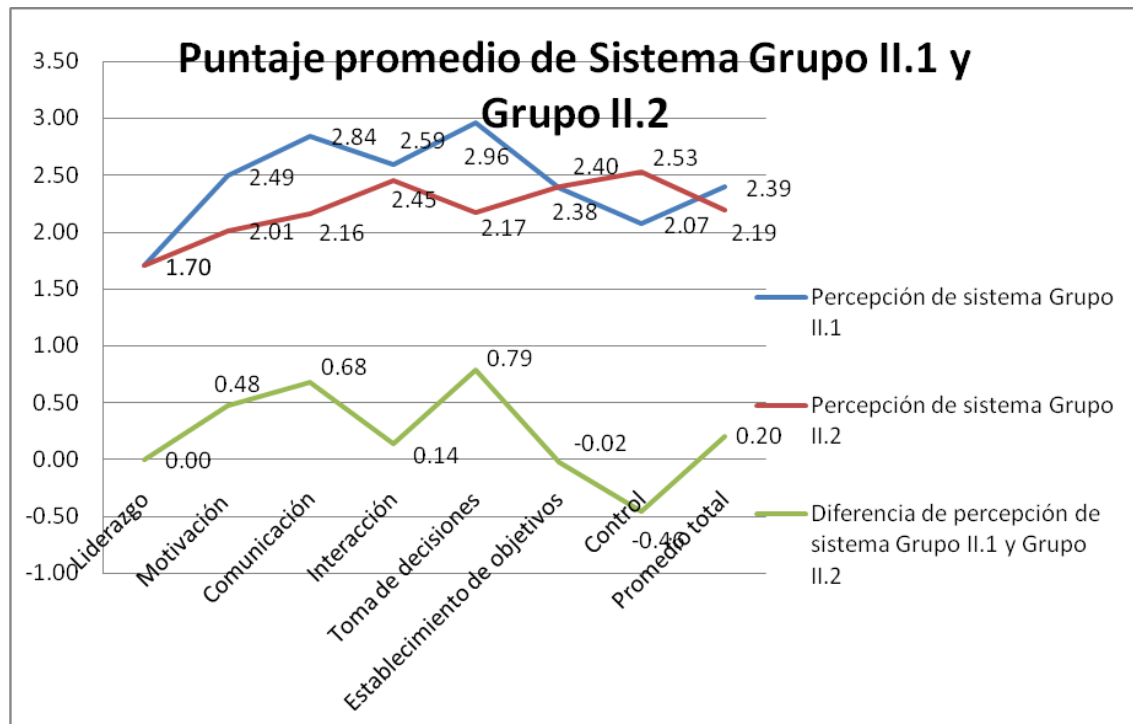
En la variable toma de decisiones, el mando medio tiene 11.44 puntos y los operarios es de 8.28 puntos, correspondiéndoles al mando medio un sistema 2 puro con influencia de un sistema 3, pero a los operarios un sistema 2 con influencia del sistema 1.

La variable control, el mando medio tiene 7.89 puntos y los operarios 9.73 puntos; lo que equivalen para los mandos medios un sistema 2 pero fuertemente influenciado con el sistema 1; por el contrario con el grupo de operarios este se manifiesta como un sistema 2 puro.

Conclusiones.

Por lo general el Grupo II, tiene una percepción que se encuentran con un sistema 2 con influencia del sistema 1. Lo que significa que se encuentran con un sistema “Autoritario benevolente paternalista”, donde el liderazgo es asumido definitivamente por la alta gerencia; la motivación y toma de decisiones son variables utilizadas en forma vertical.

Figura 4.1: Grafico que representa el puntaje por cada variable del grupo II.1 y grupo II.2 asimismo de sus diferencias



Fuente: Elaboración propia

De la Fig4.1 observamos que existen diferencias de percepción entre los dos grupos; en las primeras cinco variables organizacionales el grupo de mandos medios se muestran con mayores puntajes acercándose mucho a un sistema de administración tipo 3, como por ejemplo en la variable Interacción es un sistema “Autoritario consultivo” . La situación se invierte en las dos últimas variables que son “Establecimiento de objetivos” y “Control”, en la que la percepción de los mandos medios es de menor puntaje que los operarios.

4.2.3.1 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES ORGANIZACIONALES

1. Liderazgo



El puntaje promedio general fue de 6.40 con lo que tenemos un sistema 1.7, siendo un sistema 1 que corresponde a un sistema Autoritario coercitivo explotador; ambos grupos tienen exactamente la misma percepción.

Tabla 4.18: Resumen variable nivel organizacional Liderazgo

	GRUPO I.1		Grupo II.2			
	MANDOS MEDIOS		PERSONAL OPERARIO		TOTAL	
Pregunta	Promedio	Sistema	Promedio	Sistema	Promedio	Sistema
1.1	6.39	1.7	6.1	1.62	6.16	1.64
1.2	6.28	1.67	7.65	2.01	7.38	1.94
1.3	6.5	1.73	5.47	1.47	5.68	1.52
Promedio Total	6.39	1.7	6.41	1.7	6.4	1.7

Fuente: Elaboración propia

La pregunta 1, tiene un promedio de sistema 1.64, siendo un sistema 1 donde ambos grupos tiene casi la misma percepción, es decir el grado de confianza entre los superiores y los mandos medios es casi el mismo que entre los superiores y los operarios.

La pregunta 1.2, tiene un promedio 1.94, siendo un sistema 1 pero con fuerte influencia del sistema 2, la percepción entre los mandos medios y los operarios es diferente.

La pregunta 1.3, tiene un promedio 1.52, lo que le corresponde un sistema 1 puro, la percepción es muy parecida en ambos grupos.

Conclusión

De acuerdo a los resultados se observa que la alta dirigencia es percibida como que no tiene confianza con el mando medio y operarios. Sin embargo los operarios no se sienten muy libres de discutir cosas de su trabajo con el superior a diferencia de los mandos medios que no sienten en absoluto que lo puedan hacer. Tanto los mandos



medios como los operarios sienten que sus aportes son tomados raramente en cuenta para la solución de sus problemas.

2. Motivación

En promedio tenemos 8.02 puntos, lo que corresponde a un sistema 2.11, siendo un sistema 2 con influencia del sistema 1. Lo que significa que en forma general le corresponde un sistema “Autoritario benevolente paternalista”.

Tabla 4.19: Resumen variable nivel organizacional Motivación

	GRUPO I.1		Grupo II.2		TOTAL	
	MANDOS MEDIOS		PERSONAL OPERARIO			
Pregunta	Promedio	Sistema	Promedio	Sistema	Promedio	Sistema
2.1	6.56	1.74	7.26	1.92	7.12	1.88
2.2	12.56	3.24	8.01	2.1	8.92	2.33
Promedio Total	9.56	2.49	7.64	2.01	8.02	2.11

Fuente: Elaboración propia

La pregunta 2.1, tiene 7.12 puntos, o sistema 1.88, siendo un sistema 1 con fuerte influencia del sistema 2.

La pregunta 2.2, tiene 8.92 puntos lo que le corresponde un sistema 2.33 siendo un sistema 2; sin embargo el mando medio percibe en este caso un sistema 3 a diferencia de los operarios que perciben un sistema 2

Conclusiones.

Los dos grupos sienten que existen castigos y amenazas sino se cumplen los objetivos; sin embargo los mandos medios se sienten responsables por el cumplimiento de los objetivos a diferencia de los operarios que sienten alguna responsabilidad sobre lo mismo.



3. Comunicación

El promedio de esta variable le corresponde el sistema 2.3 o sistema 2 “Autoritario benevolente paternalista”, sin embargo existe diferencia de criterio entre los dos grupos en las preguntas: 3.2, 3.3, 3.4 y 3.5 lo cual indica una acentuada diferencia de percepción de esta variable.

Tabla 4.20: Resumen variable nivel organizacional Comunicación

	GRUPO I.1		Grupo II.2			
	MANDOS MEDIOS		PERSONAL OPERARIO		TOTAL	
Pregunta	Promedio	Sistema	Promedio	Sistema	Promedio	Sistema
3.1	6.44	1.71	7.36	1.94	7.18	1.89
3.2	5.33	1.43	8.67	2.27	8	2.1
3.3	12.5	3.23	9.44	2.46	10.06	2.61
3.4	16.06	4.11	8.38	2.19	9.91	2.58
3.5	14.5	3.73	7.38	1.94	8.8	2.3
Promedio Total	10.97	2.84	8.24	2.16	8.79	2.3

Fuente: Elaboración propia

La pregunta 3.1, tiene un promedio de sistema 1.89, correspondiéndole un sistema 1 “Autoritario coercitivo explotador”, la percepción de los dos grupos es parecida.

La pregunta 3.2, los mandos medios tienen un sistema 1.43 o sistema 1 puro y los operarios perciben un sistema 2.27 o sistema 2 con influencia del sistema 1. Correspondiéndole un sistema “Autoritario coercitivo explotador” para los mandos medios y un sistema “Autoritario benevolente paternalista” para los operarios.

La pregunta 3.3, el mando medio tiene un promedio 3.23 y los operarios un promedio de 2.46, correspondiéndoles un sistema 3 y 2 respectivamente. Mientras el mando medio percibe una administración tipo “Consultivo”, los operarios perciben un sistema “Autoritario benevolente paternalista”.

La pregunta 3.4, muestra una clara diferencia de apreciación entre ambos grupos, mientras el promedio en los mandos medios es de 4.11 o sistema 4, en los operarios el



promedio es de 2.19 o sistema 2. Correspondiéndoles un sistema participativo a mandos medios y un sistema “Autoritario benevolente paternalista” a los operarios.

La pregunta 3.5, también muestra una discrepancia de apreciación entre los dos grupos mientras el promedio de mando medios es de 3.73 o sistema 3 “Consultivo”, el promedio de los operarios es de 2.3 o sistema 2 “Autoritario benevolente paternalista”.

Conclusiones

La percepción de la interacción y comunicación de los mandos medios y operarios con la alta gerencia es poca; el grado en que los superiores proveen información a mandos medios es menor (mínima necesaria y por etapas) que la percibida por los operarios (suficiente para la función específica), esto se debe que por lo general el nivel profesional se encuentra en los mandos medios, caso contrario en los operarios que solo reciben órdenes para ser cumplidas. La comunicaciones son recibidas y aceptadas por parte de los mandos medios con desconfianza y/o logra aunque no siempre discutir las abiertamente, por el contrario los operarios reciben las comunicaciones sin recelo.

La comunicación ascendente es de tipo participativo cuando esta se da por parte de los mandos medios, por el contrario los operarios filtran mucha de la información para entregarles muchas veces lo que los gerentes quieren escuchar.

La compenetración psicológica entre los mandos medios y sus superiores es buena a nivel consultivo ya que estos conocen la problemática bastante bien; por otro lado los operadores estiman que la alta gerencia no tiene conocimiento de sus problemas

4. Interacción

El promedio general es de 2.48, lo que significa que la interacción es percibida como un sistema 2 puro. De la pregunta 4.1 podemos observar una diferencia de percepción entre los mandos medios y los operarios, mientras los mandos medios estiman un sistema 1 puro, los operarios perciben un sistema 2.



En la pregunta 4.2 el mando medio percibe un sistema 3 puro mientras los operarios un sistema 2 puro.

Conclusiones.

La diferencia de percepción de los sistemas en la pregunta 4.1, se debe a que la relación de interacción entre el mando medio con sus superiores es diferente de la relación que existe entre los operarios y la alta gerencia o con los propios mandos medios; es decir que para los operarios no existe casi diferencia en la interacción ya sea con los mandos o con las gerencias.

Mientras que para los mandos medios sienten que existe un mayor acercamiento con los operarios que con sus gerencias, es decir que el sistema con sus operarios es de tipo consultivo y con las gerencias de tipo autoritario coercitivo.

Tabla 4.21: Resumen variable nivel organizacional Interacción

	GRUPO I.1		Grupo II.2			
	MANDOS MEDIOS		PERSONAL OPERARIO		TOTAL	
Pregunta	Promedio	Sistema	Promedio	Sistema	Promedio	Sistema
4.1	6.44	1.71	9.85	2.56	9.17	2.39
4.2	13.5	3.48	8.92	2.33	9.83	2.56
Promedio Total	9.97	2.59	9.38	2.45	9.5	2.48

Fuente: Elaboración propia

5. Toma de decisiones

El promedio general de esta variable organizacional es de 2.37 o sistema 2; existiendo una diferencia de percepción, mientras los mandos medios perciben un sistema “consultivo” con influencia de un sistema “Autoritario benevolente”, los operarios perciben un sistema “Autoritario benevolente”.



En la pregunta 5.1, tenemos que mientras el mando medio percibe un sistema 3 ó consultivo con influencia de un sistema autoritario-benevolente, los operarios perciben un sistema 2 ó Autoritario- benevolente.

Con la pregunta 5.2, el promedio es de un sistema 2 (Autoritario benevolente), existiendo una diferencia de apreciación con los mandos medios que perciben un sistema 3 consultivo –participativo, esta diferencia se debe a que los mandos medios se encuentran por los niveles organizacionales de la empresa más cercanos a la alta gerencia quienes son los que toman las decisiones.

Para la pregunta 5.3, el promedio es de 2.5 (Sistema Autoritario benevolente puro), observándose un alto grado de diferencia de apreciación entre los dos grupos analizados, mientras los mandos medios perciben un sistema 4 (participativo-consultivo), los operarios perciben un sistema 2 (Autoritario benevolente).

En el caso de la pregunta 5.4, con promedio 2.04, la percepción general es de un sistema Autoritario benevolente, existiendo diferencias entre los dos grupos, mientras el mando medio percibe un sistema 3 (consultivo puro), los operarios perciben un sistema 1 (Autoritario coercitivo con influencia paternalista),

Por último en la pregunta 5.5, el promedio es de 2.30 (Sistema Autoritario benevolente), se observa que existe una percepción diferente entre los dos grupos analizados, por una parte el mando medio percibe un sistema 1 (Sistema Autoritario coercitivo) y los operarios un sistema 2 (Autoritario benevolente con influencia coercitivo)



Tabla 4.22: Resumen variable nivel organizacional Toma de decisiones

	GRUPO I.1		Grupo II.2			
	MANDOS MEDIOS		PERSONAL OPERARIO		TOTAL	
Pregunta	Promedio	Sistema	Promedio	Sistema	Promedio	Sistema
5.1	6.33	1.68	9	2.35	7.9	2.08
5.2	14.72	3.78	9.1	2.37	10.22	2.66
5.3	16.22	4.16	7.96	2.09	9.61	2.5
5.4	13.78	3.54	7.44	1.96	8.71	2.28
5.5	6.17	1.64	7.92	2.08	7.57	1.99
Promedio Total	11.44	2.96	8.28	2.17	8.8	2.3

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

La variable organizacional “Toma de decisiones” se percibe en general como un sistema 2 (Autoritario benevolente), y como se dijo anteriormente existe una diferencia de apreciación entre los mandos medios y los operarios, mientras el mando medio opina que existe un sistema “Consultivo”, los operarios perciben un sistema “Autoritario benevolente”. Hay que tener en cuenta que el PEOT es una institución cuya finalidad es hacer obras de ingeniería, por lo que la toma de decisiones pasa principalmente por la alta gerencia y en forma consultiva con los mandos medios, por lo que los operarios en este punto realmente tienen poco que aportar.

Los mandos medios perciben que la gerencia tiene un conocimiento moderado de los problemas que ellos tienen, esta percepción es menor en los operarios que creen que los gerentes conocen solo algunos de los problemas.

Los conocimientos técnicos son utilizados por la alta gerencia y los mandos medios, muy poco a nivel de operarios, esto se debe a la función misma de la institución cuyo objetivo es realizar y operar obras de ingeniería, por lo que la percepción de ambos grupos es coherente.



Casi siempre los mandos medios son consultados por todas las decisiones de la empresa caso contrario con los operarios, sin embargo estas consultas no siempre son tomadas en la toma de decisiones.

La motivación es diferente en los niveles organizacionales, mientras en los mandos medios este sí tiene un nivel estimulante, en los operarios no; teniendo la alta gerencia con los operarios otros tipos de estímulo.

6. Establecimiento de Objetivos

El promedio general es de 2.40 (Sistema Autoritario benevolente), no existiendo casi diferencias entre el promedio del mando medio y los operarios, sin embargo a nivel de cada pregunta existe diferencia en la pregunta 6.2 de 0.29 puntos entre los dos grupos. En la pregunta 1 tienen la misma percepción ambos grupos.

Tabla 4.23: Resumen variable nivel organizacional Establecimiento de objetivos

	GRUPO I.1		Grupo II.2		TOTAL	
	MANDOS MEDIOS		PERSONAL OPERARIO			
Pregunta	Promedio	Sistema	Promedio	Sistema	Promedio	Sistema
6.1	6.17	1.64	7.46	1.96	7.2	1.9
6.2	12.11	3.13	10.94	2.84	11.18	2.89
Promedio Total	9.14	2.38	9.2	2.4	9.19	2.4

Fuente: Elaboración propia

La pregunta 6.1, tiene un promedio de 1.90 (Sistema Autoritario coercitivo), no existe casi diferencia de apreciación entre los dos grupos.

La pregunta 6.2, tiene un promedio de 2.89 (Sistema Autoritario benevolente, con influencia consultiva), en esta pregunta el mando medio percibe un sistema 3 (Consultivo) y los operarios un sistema 2 (Autoritario benevolente con influencia consultiva)



Conclusiones

Ambos grupos coinciden en que los objetivos son tomados por la alta gerencia, en forma de orden.

7. Control

El promedio general de esta variable es de 2.44 (Sistema Autoritario benevolente puro). La percepción general de los dos grupos es similar, sin embargo en ningún caso coinciden en su apreciación respecto al sistema de administración del control.

Tabla 4.24: Resumen variable nivel organizacional Control

	GRUPO II.1		Grupo II.2			
	MANDOS MEDIOS		PERSONAL OPERARIO		TOTAL	
Pregunta	Promedio	Sistema	Promedio	Sistema	Promedio	Sistema
7.1	4.78	1.29	9.81	2.55	8.8	2.3
7.2	11.78	3.04	10.96	2.84	11.12	2.88
7.3	7.11	1.88	8.42	2.2	8.16	2.14
Promedio Total	8.51	2.23	9.73	2.53	9.36	2.44

Fuente: Elaboración propia

En la pregunta 7.1, en personal operario tiene un promedio 2.55 (Sistema Autoritario benevolente) y el mando medio tiene un promedio de 1.29 (Sistema Autoritario coercitivo)

Para la pregunta 7.2, el mando medio tiene un promedio 3.04 (Sistema consultivo con influencia del autoritario benevolente), y los operarios perciben un sistema Autoritario benevolente consultivo.

La pregunta 7.3, el promedio en el mando medio es de 1.88 (Sistema autoritario coercitivo benevolente), el promedio en los operarios es de 2.2 o sistema autoritario benevolente con influencia autoritario coercitivo.



Conclusiones

El mando medio percibe que el control está fuertemente concentrado en las gerencias; los operarios sienten que el control está mayoritariamente en los mandos altos, pero existe un cierto grado de control a su nivel.

Los mandos medios por lo general pertenecen a un sistema informal que sólo ocasionalmente apoyan o interfieren a la organización formal; los operarios pertenecen a una organización informal que opone una moderada resistencia a los objetivos de la formal.

Debido a que las metas y objetivos están concentrados mayoritariamente en la alta gerencia, los mandos medios perciben que los resultados negativos de las gestiones llevan consigo castigos por los incumplimientos. Los operarios sienten más bien que los datos de control son utilizados para un sistema de recompensas y castigos, teniendo en cuenta que la responsabilidad de los operarios es menor a las de los mandos medios.



4.3 ANÁLISIS COMPARATIVOS ENTRE LOS GRUPOS I Y GRUPO II

De la Tabla 4.22 observamos que en promedio existe una diferencia de 0.81 puntos entre los dos grupos, existiendo claramente una diferencia de percepción entre el tipo de administración de la institución, mientras la alta gerencia Grupo I, percibe un Sistema Consultor con fuerte influencia autoritario benevolente, el Grupo II, lo percibe como un sistema Autoritario benevolente casi puro.

Tabla 4.25: Diferencias de puntaje entre los los grupos I y II

(Estado Actual)

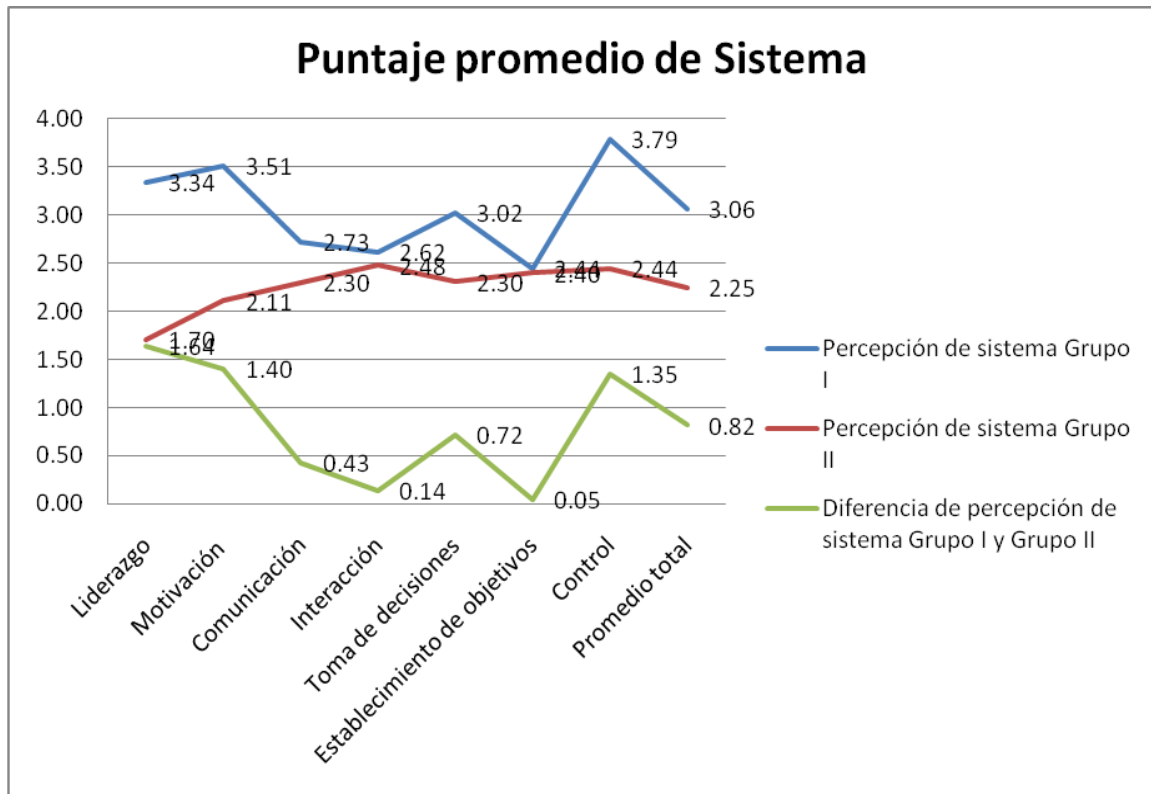
	GRUPO I		GRUPO II		DIFERENCIA DE PERCEPCIÓN DE ESTILO DE GERENCIA	
Variable organizacionales	Promedio total	Percepción de sistema	Promedio total	Percepción de sistema	Promedio total	Percepción de sistema
Liderazgo	12.96	3.34	6.40	1.70	6.56	1.64
Motivación	13.63	3.51	8.02	2.11	5.61	1.40
Comunicación	10.50	2.73	8.79	2.30	1.71	0.43
Interacción	10.06	2.62	9.50	2.48	0.56	0.14
Toma de decisiones	11.68	3.02	8.80	2.30	2.88	0.72
Establecimiento de objetivos	9.38	2.44	9.19	2.40	0.19	0.05
Control	14.75	3.79	9.36	2.44	5.39	1.35
Promedio total	11.85	3.06	8.62	2.26	3.23	0.81

Fuente: Elaboración propia

De la figura 4.1 se observa que las variables organizacionales que tienen mayor diferencia son: Liderazgo (1.64 puntos), Motivación (1.4 puntos), Control (1.35 puntos), Toma de decisiones (0.72 puntos).

Las variables Comunicación (0.43 puntos), Interacción (0.14 puntos) y Establecimiento de objetivos (0.05) son las que menos diferencias tienen, inclusive la percepción del sistema que tienen ambos grupos es la misma.

Figura 4.2: Gráfico que representa el puntaje por cada variable del grupo I y grupo II asimismo el de sus diferencias



Fuente: Elaboración propia

Las variables con mayor diferencia serán analizadas en el siguiente punto por tener la clave de las discrepancias entre ambos grupos.

4.3.1 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES CON MAYOR DISCREPANCIA

En este punto se evaluarán las variables que tienen mayor diferencia de puntaje, ordenadas de mayor a menor discrepancia

1. Liderazgo

De lo observado en la tabla 4.23 vemos que existe una clara diferencia de apreciación (1.68 puntos) entre los dos grupos, mientras el Grupo I percibe un sistema



consultivo, el Grupo II percibe un sistema autoritario coercitivo con influencia paternalista.

Tabla 4.26: Diferencias de puntaje entre los dos grupos I y II en la variable Liderazgo

	PUNTAJE GRUPO I		PUNTAJE GRUPO II		DIFERENCIA DE PERCEPCIÓN DE ESTILO DE GERENCIA	
Pregunta	Promedio	Sistema	Promedio	Sistema	Promedio Total	Percepción de sistema
1.1	12.88	3.32	6.16	1.64	6.72	1.68
1.2	13.00	3.35	7.38	1.94	5.62	1.41
1.3	13.00	3.35	5.68	1.52	7.32	1.83
Promedio Total	12.96	3.34	6.40	1.70	6.55	1.64

Fuente: Elaboración propia

En todas las preguntas se observa la misma tendencia, se aprecia que la alta gerencia tiene confianza en sus mandos medios y operarios, dando libertad a los mismos para que puedan expresar sus opiniones y tomándolas en algunos casos haciendo un uso constructivo de los mismos.

Sin embargo la percepción de los mandos medios es otra, sienten que los superiores no les dan la confianza necesaria, ni pueden discutir temas abiertamente y raramente toman sus ideas para solucionar problemas planteados en su trabajo.

Esta diferencia se ve enmarcada en un problema de comunicación, ambos grupos perciben un sistema autoritario benevolente en esa variable. El tipo de institución que es el PEOT dedicada a estudios y obras de ingeniería hidráulica, significa una alta especialización profesional donde el liderazgo es tomado por la alta gerencia, sin embargo esta sí tiene en cuenta la opinión de los mandos medios pero a un nivel sólo



consultivo, agravándose por el hecho de que no es claramente comunicada en todos los niveles digamos en forma formal.

2. Motivación

La diferencia general de esta variable entre los dos grupos es de 1.4 puntos, que es la variable que sigue después de Liderazgo en diferencia. Analizando las dos preguntas se tiene que en la pregunta 2.1, la diferencia es de 0.84 puntos situando una percepción de la alta gerencia o Grupo I, en un sistema autoritario benevolente, y la percepción del Grupo II de un sistema autoritario coercitivo

Tabla 4.27: Diferencias de puntaje entre los dos grupos I y II en la variable Motivación

	PUNTAJE GRUPO I		PUNTAJE GRUPO II		DIFERENCIA DE PERCEPCIÓN DE ESTILO DE GERENCIA	
Pregunta	Promedio	Sistema	Promedio	Sistema	Promedio Total	Percepción de sistema
2.1	10.50	2.73	7.12	1.88	3.38	0.84
2.2	16.75	4.29	8.92	2.33	7.83	1.96
Promedio Total	13.63	3.51	8.02	2.11	5.60	1.40

Fuente: Elaboración propia

En opinión del Grupo I, utiliza las recompensas y algún castigo potencial en caso de incumplimiento; por otro lado el Grupo II percibe las motivaciones como que no existe tolerancia entre las metas y lo que realmente se ha obtenido. Esto se ve fuertemente contrastado en la segunda pregunta cuando el Grupo I siente que tienen la completa responsabilidad de los proyectos a ejecutarse y el Grupo II solo siente que tiene alguna responsabilidad sobre los mismos. Esta diferencia explica el comportamiento del Grupo I en la pregunta 2.1



3. Control

La diferencia de puntaje entre el promedio de ambos grupos es de 1.35 puntos, siendo la pregunta 7.1 la de mayor diferencia, mientras la alta gerencia o Grupo I percibe que el Control se encuentra relativamente bien diseminado, el Grupo II percibe que esto no es así, sino que el control está relativamente concentrado en los mandos altos. Esto se debe a la falta de delegación formal de la responsabilidad es decir existe problemas de comunicación descendente, y ascendente para comunicar los problemas en los trabajos realizados.

Tabla 4.28: Diferencias de puntaje entre los dos grupos I y II en la variable Control

Pregunta	PUNTAJE GRUPO I		PUNTAJE GRUPO II		DIFERENCIA DE PERCEPCIÓN DE ESTILO DE GERENCIA	
	Promedio	Sistema	Promedio	Sistema	Promedio Total	Percepción de sistema
7.1	15.75	4.04	8.80	2.30	6.95	1.74
7.2	16.25	4.16	11.12	2.88	5.13	1.28
7.3	12.25	3.16	8.16	2.14	4.09	1.02
Promedio Total	14.75	3.79	9.36	2.44	5.39	1.35

Fuente: Elaboración propia

4. Toma de decisiones

Por último la diferencia en el promedio de ambos grupos en la variable organizacional “Toma de decisiones” es de 0.72 puntos, es la variable que tiene la menor diferencia que las anteriores analizadas. La percepción del Grupo I es que el sistema es un sistema consultivo con influencia autoritario paternalista y el Grupo II percibe un sistema autoritario benevolente paternalista.



Tabla 4.29: Diferencias de puntaje entre los dos grupos I y II en la variable Toma de decisiones

	PUNTAJE GRUPO I		PUNTAJE GRUPO II		DIFERENCIA DE PERCEPCIÓN DE ESTILO DE GERENCIA	
Pregunta	Promedio	Sistema	Promedio	Sistema	Promedio Total	Percepción de sistema
5.1	7.25	1.91	7.9	2.08	0.65	0.17
5.2	13.13	3.38	10.22	2.66	2.91	0.72
5.3	13.25	3.41	9.61	2.5	3.64	0.91
5.4	12.50	3.23	8.71	2.28	3.79	0.95
5.5	12.25	3.16	7.57	1.99	4.68	1.17
Promedio Total	11.68	3.02	8.8	2.3	2.88	0.72

Fuente: Elaboración propia

La pregunta 5.1 el Grupo I o alta gerencia percibe que ellos son los que toman las decisiones, seguramente por un tema lógico de competencias de funciones; el Grupo II percibe casi lo mismo también entiende que muchas decisiones que se encuentran en su nivel son tomadas por ellos.

Los dos Grupos aceptan que la alta gerencia conoce moderadamente los problemas de la empresa, lo que está de acuerdo con la falta de información formal en las comunicaciones ascendentes.

Debido al tipo de empresa de ingeniería, el trabajo se centra en la utilización de conocimientos técnicos lo cual es compartido por ambos grupos sin demostrar en sí que es una debilidad.

El grado de involucramiento del Grupo II es bajo debido a la brecha natural subordinado-superior, acentuada por ser una empresa dedicada a la ingeniería de construcción y mantenimiento de obras hidráulicas.



El Grupo I percibe que la toma de decisiones sí contribuye en la motivación del personal, sin embargo estos no lo sienten así puesto que la estrategia general de la empresa es asumida por la alta gerencia.

4.4 ANÁLISIS GENERAL DE LA EMPRESA

Para este análisis se han unido los resultados de los dos grupos en uno solo, para obtener la percepción general de la empresa. En este caso el puntaje promedio de la empresa es de 2.31 puntos lo que refleja en general un sistema autoritario benevolente, la mayoría de estas variables se manejan en este entorno, exceptuando la variable de liderazgo y motivación que tienen influencia autoritario coercitivo.

Desde el punto de vista del liderazgo este está fuertemente concentrado en la alta gerencia, por tratarse de una institución que se dedica a estudios y ejecución de proyectos de ingeniería hidráulica, la alta gerencia decide que proyectos realizar. Raramente se consideran opiniones de los mandos medios para implementar en la resolución de los problemas planteados.

Tabla 4.30: Resumen general del PEOT en todas sus variables

Variable organizacionales	Promedio Total	Percepción de Sistema
Liderazgo	6.94	1.83
Motivación	8.48	2.22
Comunicación	8.93	2.33
Interacción	9.55	2.49
Toma de decisiones	9.04	2.36
Establecimiento de objetivos	9.20	2.40
Control	9.80	2.55
Promedio Total	8.85	2.31

Fuente: Elaboración propia

Los proyectos de ingeniería tienen en sí poco margen de incumplimiento, por lo que los estilos de motivación se ven directamente reflejados en la Eficacia respecto a los



castigos, aunque los operarios no se sienten responsables por los avances de los proyectos ya que ellos estiman que solo cumplen órdenes de la alta gerencia. Existen incentivos monetarios como vales de alimentos (S/.15.00 por día trabajado), racionamiento (S/.400.00 por mes), escolaridad (1 sueldo en Febrero), dos gratificaciones al año (Julio y Diciembre, 01 sueldo completo) sin embargo estos incentivos en se diluyen en los operarios porque estos representan en algunos casos el 100 % de su sueldo (vales de alimentos más racionamiento S/.850.00 N.S).

La comunicación descendente sólo se basa en lo necesario, casi es sólo formal y documentaria, sin embargo los mandos medios reciben la comunicación con bastante grado de aceptación y pueden discutirlos abiertamente, de tal manera que la información ascendente es exacta y la alta gerencia logra conocer la problemática bastante bien. Lo contrario es como perciben los operarios el tema de la comunicación en forma descendente y ascendente, esto se debe a que por la diferencia natural jefe- subordinado y tratándose de temas de índole ingenieril es muy difícil la participación directa de estos. ; por lo tanto los operarios tienden a comunicar sobre todo en lo que la alta gerencia desea escuchar, existiendo muchos filtros en el camino.

La interacción es básica más bien condescendiente de parte del superior, temerosa y precavida de parte de mandos medios y operarios. La interacción entre mandos medios y operarios la perciben de forma diferente, por un lado los mandos medios estiman que la interacción con los operarios está en un grado moderado, los operarios estiman que es poca, con condescendencia y precaución. Existe un comedor donde pueden interactuar de alguna manera la alta gerencia con los mandos medios y operarios, pero sólo es usado por un solo gerente.

La toma de decisiones se percibe en el PEOT, como que es algo natural e inherente a la alta gerencia, se usa el conocimiento técnico como fuente de generación de proyectos, los mandos medios son tomados generalmente a nivel de consultor, en este panorama los operarios ven que es un tema que no les compete por lo que los resultados y responsabilidad se siente que recae en la alta gerencia y los mandos medios.



La fijación de objetivos es casi consecuencia de la toma de decisiones, sin embargo los mandos medios sienten que son tomados en cuenta a nivel de consulta y en algunas oportunidades son tomados en cuenta.

El control recae sobre todo en los superiores; a pesar de que existe un sindicato formalizado este no se inmiscuye normalmente en contra de los objetivos y metas de la institución, sino en tratar de generar un mayor calidad de vida para los trabajadores con aumentos de sueldos y bonificaciones. En este punto existe en la actualidad 140 juicios por beneficios sociales, pero podría decirse que el sindicato y la institución manejan los temas judiciales desde una política de cuerdas separadas, en las que las más fuertes medidas tomadas por el sindicato en los últimos cinco años han sido dos huelgas de manos caídas una hora cada una.

El tratarse de una institución dedicada a estudios y ejecución de proyectos existe poco margen para no cumplir las metas, por lo que los resultados influyen notablemente en los castigos empleados a los colaboradores, los que van desde un memorándum, suspensión temporal y despido en caso de falta grave.



4.5 ANÁLISIS DE LA EMPRESA ACTUAL Y EL ESPERADO

La tabla 4.28 representa los cálculos de la diferencia existente entre los promedios generales del PEOT, entre el Estado Actual y el Estado Esperado

Tabla 4.31: Resumen general de diferencias entre el Estado Actual y el Estado Esperado

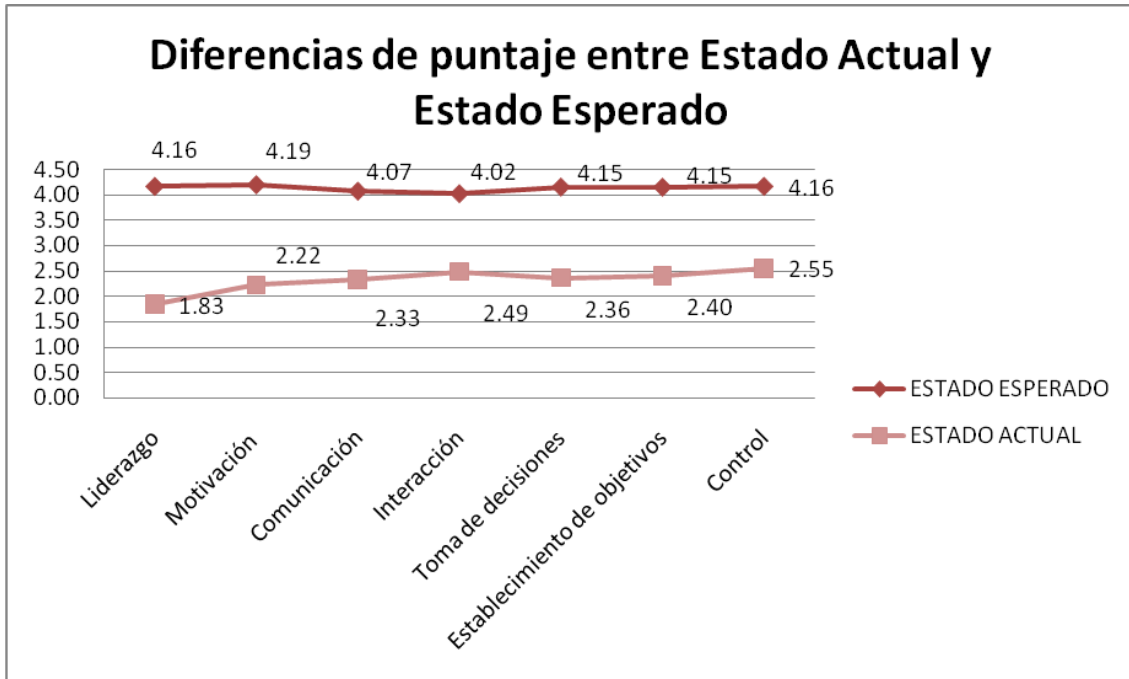
Variable organizacionales	ESTADO ESPERADO	ESTADO ACTUAL	DIFERENCIA
Liderazgo	4.16	1.83	2.33
Motivación	4.19	2.22	1.97
Comunicación	4.07	2.33	1.74
Interacción	4.02	2.49	1.54
Toma de decisiones	4.15	2.36	1.79
Establecimiento de objetivos	4.15	2.40	1.75
Control	4.16	2.55	1.61
Promedio Total	4.13	2.31	1.82

Elaboración: Propia

De acuerdo a la tabla 4.28, la diferencia general entre los dos estados es de 1.82 puntos, lo cual significa que si la alta gerencia espera reducir esta brecha deberá realizar un gran esfuerzo.

La variable organizacional Control tiene una diferencia de 1.61 puntos siendo la de menor diferencia y Liderazgo con 2.33 puntos siendo la de mayor diferencia.

Figura 4.3: Diferencias entre el Estado Actual y Estado Esperado



Fuente: Elaboración propia

4.5.1 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES ORGANIZACIONALES

1. Liderazgo

La diferencia en el liderazgo es de 2.33 puntos, la mayor de todas las variables organizacionales. Esta diferencia significa el deseo de la alta gerencia de cambiar la perspectiva de los mandos medios y operadores de un sistema autoritario a otro participativo consultivo.



Tabla 4.32: Resumen general de diferencias entre el Estado Actual y el Estado Esperado en la variable Liderazgo.

Pregunta	ESTADO ESPERADO	ESTADO ACTUAL	DIFERENCIA
1.1	4.23	1.78	2.45
1.2	4.29	2.06	2.23
1.3	3.98	1.67	2.31
Promedio	4.17	1.84	2.33

Fuente: Elaboración propia

Se observa una diferencia de 2.45 puntos en la pregunta 1.1, de 2.31 en la 1.3 y de 2.23 en la 1.2; dando en sí la prioridad en que deben realizarse los cambios en la empresa.

2. Motivación

De la tabla 4.30 se observa una diferencia de 1.97 puntos entre los dos estados; al igual que la variable anterior la alta gerencia demuestra su deseo de cambiar la perspectiva de los mandos medios y operarios de un sistema “Autoritario coercitivo” a uno “Participativo consultivo”.

Tabla 4.33: Resumen general de diferencias entre el Estado Actual y el Estado Esperado en la variable Motivación.

Pregunta	ESTADO ESPERADO	ESTADO ACTUAL	DIFERENCIA
2.1	4.10	1.95	2.15
2.2	4.29	2.49	1.80
Promedio	4.19	2.22	1.97

Fuente: Elaboración propia

La pregunta 2.1 tiene una diferencia de 2.15 puntos y la 2.2 una diferencia de 1.80 puntos, lo que representa un ánimo de la alta gerencia de querer mejorar la administración de la institución.



3. Comunicación

La diferencia de esta variable es de 1.74 puntos, lo cual demuestra su deseo de cambiar la perspectiva de los mandos medios y operarios de un sistema “Autoritario coercitivo” a uno “Participativo consultivo”.

Tabla 4.34: Resumen general de diferencias entre el Estado Actual y el Estado Esperado en la variable Comunicación.

Pregunta	ESTADO ESPERADO	ESTADO ACTUAL	DIFERENCIA
3.1	4.16	1.98	2.18
3.2	4.10	2.17	1.93
3.3	4.04	2.65	1.38
3.4	4.01	2.58	1.43
3.5	4.04	2.28	1.76
Promedio	4.07	2.33	1.74

Fuente: Elaboración propia

La variable de menor diferencia es la pregunta 3.3 con 1.38 puntos y la de mayor diferencia es la 3.1 con 2.18 puntos. En concordancia con las variables antes mencionadas la alta dirigencia trata de mejorar la percepción del tipo de sistema administrado.

4. Interacción

Tabla 4.35: Resumen general de diferencias entre el Estado Actual y el Estado Esperado en la variable Interacción.

Pregunta	ESTADO ESPERADO	ESTADO ACTUAL	DIFERENCIA
4.1	4.04	2.35	1.69
4.2	4.01	2.62	1.38
Promedio	4.02	2.49	1.54

Fuente: Elaboración propia



5. Toma de decisiones

La tabla 4.33 nos muestra una diferencia de 1.79 puntos diferencia, expresando el deseo de la alta gerencia de de cambiar la perspectiva de los mandos medios y operarios de un sistema “Autoritario coercitivo” a uno “Participativo consultivo”.

Tabla 4.36: Resumen general de diferencias entre el Estado Actual y el Estado Esperado en la variable Toma de Decisiones.

Pregunta	ESTADO ESPERADO	ESTADO ACTUAL	DIFERENCIA
5.1	4.16	2.06	2.10
5.2	4.13	2.71	1.42
5.3	4.16	2.58	1.58
5.4	4.10	2.36	1.74
5.5	4.19	2.09	2.10
Promedio	4.15	2.36	1.79

Fuente: Elaboración propia

El diferencia de puntaje de las preguntas va desde 1.42 en la pregunta 5.2 (mínimo puntaje), hasta 2.10 puntos en las preguntas 5.1 y 5.5.

6. Establecimiento de Objetivos

La diferencia entre puntaje promedio en esta variable es de 1.75, siendo la mayor de diferencia la pregunta 6.1 con 2.22 puntos y la de menor diferencia la 6.2 con 1.27 puntos.

Tabla 4.37: Resumen general de diferencias entre el Estado Actual y el Estado Esperado en la variable Establecimiento de Objetivos.

Pregunta	ESTADO ESPERADO	ESTADO ACTUAL	DIFERENCIA
6.1	4.13	1.91	2.22
6.2	4.16	2.89	1.27
Promedio	4.15	2.40	1.75

Fuente: Elaboración propia



Estas diferencias expresan el deseo de la alta gerencia de pasar de un sistema “Autoritario coercitivo” a uno “Participativo consultivo”

7. Control

Por último, la diferencia de perspectiva en el control es de 1.61 puntos, existiendo un deseo de la alta gerencia de cambiar la percepción de los colaboradores de un sistema “Autoritario benevolente” a uno “Participativo consultivo”

La pregunta 7.2 tiene 1.15 puntos siendo la de menor diferencia y la pregunta 7.3 tiene 1.94 puntos siendo la de mayor diferencia.

Tabla 4.38: Resumen general de diferencias entre el Estado Actual y el Estado Esperado en la variable Control.

Pregunta	ESTADO ESPERADO	ESTADO ACTUAL	DIFERENCIA
7.1	4.19	2.44	1.75
7.2	4.13	2.99	1.15
7.3	4.16	2.22	1.94
Promedio	4.16	2.55	1.61

Fuente: Elaboración propia



V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Respecto a la Hipótesis

De acuerdo a la teoría de Likert, primero es necesario determinar el estado de las variables organizacionales, actual y la esperada; para después mejorar estas relaciones a través de la implementación de actividades controladas. Por lo que esta hipótesis se confirma.

Respecto al cuestionario de Likert.

- Utilizando la herramienta de Likert (encuesta), se logró determinar el estado de las variables organizacionales: Liderazgo, Motivación, Comunicación, Interacción, Toma de Decisiones, Determinación de Objetivos y Control. Por lo que se puede decir que con esta herramienta es posible evaluar cualquier empresa en forma eficiente.
- Con esta herramienta es posible realizar seguimientos a las variables organizacionales, pudiendo moldear perfiles de sistemas de administración.
- La herramienta utilizada es sencilla, permitiendo focalizar en diferentes grupos de la empresa, y estudiarlos en forma general y por cada variable.

Respecto al estado actual del Proyecto Especial Olmos Tinajones.

- Actualmente el personal del Proyecto Especial Olmos Tinajones tiene una percepción del tipo de administración “Autoritario benevolente paternalista” en forma general, siendo este método vigente hasta antes de los años sesenta. Lo que demuestra un atraso en los métodos de administración en relación de métodos más modernos como pueden ser de tipo consultivo o participativo.



- Sin embargo el método utilizado ha garantizado una Eficacia razonable siendo en realidad su eficiencia su talón de Aquiles, presentado las siguientes debilidades:
 - El liderazgo está fuertemente centrado en la alta gerencia.
 - Los sistemas motivacionales sólo se centran en la eficacia vs amonestaciones o castigos.
 - La comunicación descendente solo es formal; la ascendente a pesar de ser casi formal es de mejor calidad.
 - La Interacción es básica limitándose a lo laboral.
 - La toma de decisiones está centrada en la alta gerencia.
 - Los objetivos están centrados en la alta gerencia.
 - El control está centrado en la alta gerencia.
 - Discrepancias de percepción en la forma de administrar entre la alta gerencia y los demás colaboradores.
- Existe el deseo de la alta gerencia en mejorar la situación actual de administración conociendo que mejorar la eficiencia de la institución.

Respecto al estado esperado o deseado por la alta gerencia

- Se logró identificar un nivel esperado de las variables organizacionales, expresado por el deseo de la alta gerencia de encontrar un mejoramiento de las relaciones laborales. La alta gerencia desea un sistema de administración de tipo participativo consultivo.
- De acuerdo al punto anterior la alta gerencia desea mejorar cada variable esperando que con ello mejore la eficiencia.



- Existe una brecha general de todas las variables de 1.82 puntos, lo que significa que se necesitará un gran esfuerzo por parte de toda la organización para lograr una mejora.

5.2 PROGRAMA DE MEJORAMIENTO O RECOMENDACIONES

Después de analizar los resultados aplicando la encuesta Likert, encontramos que se pueden proponer 7 herramientas con los cuales se podrá facilitar pasar del Estado Actual al Estado Esperado por la alta gerencia; de tal manera que se espera mejorar la eficiencia de la empresa mejorando los procedimientos.

Estas herramientas propuestas están a disposición de la alta gerencia, dependiendo de ellos su aplicación y nivel de éxito. Tratándose del comportamiento humano dichas herramientas no son una ciencia exacta, por lo que su aplicación no garantiza el éxito, sin embargo sí servirán de apoyo en el traslado de un sistema de administración actual a otro sistema de administración esperado, mucho más acorde a las épocas en que vivimos. Los resultados dependerán del esfuerzo que tengan tanto la alta gerencia como el resto de los colaboradores.

a) Diagnóstico periódico

Se propone implementar un diagnóstico en forma periódica, de tal manera que se pueda monitorear el avance y realizar un feedback a toda la institución y poder realizar los ajustes necesarios de acuerdo a las necesidades de la misma.

- Identifica avance de eliminación de problemática.
- Incremento y mejoramiento de calidad en la información descendente y ascendente.
- Se puede utilizar como herramienta de control.
- Motiva a los colaboradores al monitorear su avance.



b) Políticas claras en cuanto a los incentivos de motivación

No existe una política motivacional clara, ya que los mandos medios y operarios no la identifican. Por lo que debe existir procedimientos formales de motivación, y ser estos comunicados a los colaboradores. Pueden ser premios en forma de capacitaciones, reconocimientos verbales y/o futuros ascensos, entre otras cosas.

- Mejora los resultados y el compromiso de los colaboradores
- Motiva al personal

c) Reuniones de confrontación

Son reuniones realizadas entre diferentes partes involucradas en un tema específico a solucionar. Se realizan en grupo, con temas de agenda previamente preparadas e incluyendo temas que pueden salir en el momento (focus group). Las reuniones pueden ser de naturaleza proactiva o reactiva, con el objeto de conocer las causas que acompañan a problemas que conciernen a todos.

- Elimina puntos desconocidos entre los grupos.
- Mejora la comunicación entre sus miembros.
- Enfoca los problemas desde una óptica grupal.
- Aumenta la participación en la solución de los problemas.
- Permite a la alta gerencia conocer lo que realmente está pasando.
- Genera soluciones conjuntas a los problemas.

d) Canales de sugerencias o reclamos

Se propone implementar un procedimiento de sugerencia o reclamos, de tal manera que la alta gerencia se entere de situaciones que no son mostradas fácilmente con las demás herramientas.

- Mejora la comunicación ascendente.



- Predispone a la participación de los colaboradores.
- Permite detectar problemas ocultos de la alta gerencia.

e) Implementación de equipos de trabajo

Implementar grupos de trabajo capaces de analizar y tomar decisiones en concordancia con las políticas de la institución, de esta manera se descentraliza las decisiones. La finalidad de estos grupos es que se encuentran enfocados en los resultados, deberá existir compenetración entre los mismos, donde la información deberá circular al mismo tiempo entre todos, debe ser flexibles y donde los papeles pueden ser intercambiados cuando sea necesario de tal manera que no se tengan un gerente por unidad sino varios gerentes para varias unidades; el clima de trabajo debe ser de lealtad, respeto, confianza. Estos grupos de trabajo deberán en lo posible tener la mejor comunicación posible e inclusive los ambientes de trabajo deberán estar colindantes y las paredes deben ser de vidrio. Este sistema deberá ser replicado en la mayor parte de las unidades de ser posible en cada nivel de la organización.

- Mejora el clima laboral, permitiendo el desarrollo de sus colaboradores.
- Genera confianza y cooperación entre los equipos.
- Permite potenciar y descentralizar la toma de decisiones en cada nivel.
- Reafirma el sentido de pertenencia e identidad de las personas en la institución.
- Incrementa el nivel de responsabilidad y compromiso de los colaboradores.

f) Encuestas de satisfacción laboral

Con esta herramienta se podrá determinar el estado actual de los colaboradores respecto a su satisfacción dentro su trabajo realizado, el grado y calidad de motivación que tienen.

- Monitorear el impacto que genera un cambio de política o un proceso.



- Entender las expectativas y deseos personales de los colaboradores.
- Entender en qué medida la institución puede satisfacer las expectativas y deseos de los colaboradores.
- Sirve de feedback para la toma de decisiones y correcciones.
- Estimula la motivación y responsabilidad de los colaboradores al ser una herramienta que se concentra en el estado de cada trabajador.

g) Actividades de relajamiento colectivo

Se recomienda realizar actividades de talleres de mejoramiento de relaciones laborales dirigidos por psicólogos de grupo por lo menos 1 vez al año, donde todos los niveles de la organización estén compartiendo dichos talleres.

Por otro lado también deberían programarse actividades recreacionales de tipo institucional por lo menos tres veces al año, tipo paseos, campeonatos deportivos, etc.

- Mejora los niveles de empatía entre los colaboradores.
- Disminuye el estrés.
- Mejora los rendimientos colectivos y personales.
- Crea un mejor clima laboral.



VI PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES

El Presupuesto asignado para la implementación de actividades sería el siguiente:

	ACTIVIDADES	Frecuencia	Cantidad	Costo Unitario	Total Anual
1.-	Diagnóstico periódico	Mensual			
	Papel		1 Millar	S/. 12.00	S/. 144.00
	Horas hombre		40 Horas	S/. 10.50	S/. 5,040.00
	Tóner		0.25 Un	S/. 200.00	S/. 600.00
	Otros			S/. 200.00	S/. 2,400.00
2.-	Políticas claras en cuanto a los incentivos de motivación	Anual			
	Capacitaciones Todo el personal - Ver anexo 07		Varios	Variado	S/. 156,005.00
3.-	Reuniones de confrontación	Mensual			
	Refrigerios		40	S/. 10.00	S/. 4,800.00
4.-	Canales de sugerencia o reclamos	Diaria			
	Vía casilla electrónica		variada	S/. 0.00	S/. 0.00
5.-	Implementación de Equipos de Trabajo	Semanal			
	Organización de grupos		variado	S/. 0.00	S/. 0.00
6.-	Encuestas de satisfacción laboral	Trimestral			
	Papel		3 Millar	S/. 12.00	S/. 144.00
	Horas hombre		40 Horas	S/. 10.50	S/. 1,680.00
	Tóner		0.25 Un	S/. 200.00	S/. 200.00
	Otros			S/. 200.00	S/. 800.00
7.-	Actividad de relajamiento colectivo	Anual			
	Reuniones de confraternidad				
	1 º Mayo Día del trabajo		350	S/. 40.00	S/. 14,000.00
	28 de Julio		350	S/. 40.00	S/. 14,000.00
	18 de Setiembre		350	S/. 60.00	S/. 21,000.00
	24 de Diciembre		350	S/. 60.00	S/. 21,000.00
	1º de Enero		350	S/. 60.00	S/. 21,000.00

TOTAL
GENERAL S/. 262,813.00



VII BIBLIOGRAFÍA GENERAL

- ALAMAGRO, J.J. (2004). *El Reloj de Arena*. Madrid. España: Pearson Educación S.A.
- ANDREW, J.D. (2003). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México, México: Thomson Paraninfo.
- CHIAVENATO, I. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Santa Fé de Bogota, Colombia: Editorial Nómos S.A.
- CHIAVENATO, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- GONCALVEZ, A. (2000). *Fundamentos del Clima Organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad.
- KINICKI, A., KREITNER, R. (2003). *Comportamiento Organizacional Conceptos Problemas Y Prácticas*. : Mc Graw Hill.
- LIKERT, R. (1968). *El Factor Humano para la Empresa*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- LIKERT, RENSIS 1961. *New Patterns of Management*. Estados Unidos, editorial Mc Graw Hill. 279 p.
- LIKERT, RENSIS 1967. *The human organization: Its Managmente and Value*. Estado Unidos, editorial Mc. Graw Hill. 258 p.

LINKOGRAFÍA

<http://www.monografias.com/trabajos5/rehum/rehum.shtml>



ANEXOS




VI ANEXO 1: ENCUESTA

Anexo 1: ENCUESTA

Encuesta de análisis de las características organizativas y de actuación de los distintos sistemas de gestión y dirección

Instrucciones:

1. Lea atentamente cada pregunta.
2. Marque con una x el casillero (cuadros pequeños) que presenten el grado de percepción que usted siente frente a la pregunta (ver la siguiente pregunta). En la parte superior de los cuadros de respuesta se muestran cuatro cuadros de alternativas de niveles de percepción con el objetivo de ayudarle a identificar su respuesta. Son cinco puntos para cada cuadro según grado de percepción.

Escala de percepción (menor grado a mayor grado)																				
Pregunta	Cuadros de ayuda					Cuadros de ayuda					Cuadros de ayuda					Cuadros de ayuda				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	<div style="text-align: center;"></div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;">Menor gradoMayor grado</div>																			

Ejemplos:

a)	Grado en que los superiores tienen confianza en usted	No tienen confianza en usted	Tienen un género de confianza condescendiente, del tipo usual entre amo y criado	Una confianza notable pero no completa; continúan deseando mantener en sus manos el control de todas las decisiones.	Completa confianza en todas las cuestiones posibles.
				X	

“Me identifico con la tercera alternativa, pero igual siento que existen pequeños rasgos de la alternativa 4”

a)	Grado en que los superiores tienen confianza en usted	No tienen confianza en usted	Tienen un género de confianza condescendiente, del tipo usual entre amo y criado	Una confianza notable pero no completa; continúan deseando mantener en sus manos el control de todas las decisiones.	Completa confianza en todas las cuestiones posibles.
			X		

“Me identifico plenamente con la alternativa 2”

a)	Grado en que los superiores tienen confianza en usted	No tienen confianza en usted	Tienen un género de confianza condescendiente, del tipo usual entre amo y criado	Una confianza notable pero no completa; continúan deseando mantener en sus manos el control de todas las decisiones.	Completa confianza en todas las cuestiones posibles.
					X

“Aun que percibo que es la alternativa 4, no estoy convencido”



1.- Procesos de liderazgos utilizados.																			
1.1) Grado en que los superiores tienen confianza en usted.																			
No tienen confianza en usted.					Tienen un género de confianza condescendiente, del tipo usual entre superiores y subordinado.					Una confianza notable pero no completa; continúan deseando mantener en sus manos el control de todas las decisiones.					Completa confianza en todas las cuestiones posibles.				
1.2) Grado en el que los superiores se comportan de manera que usted se sienta libre para discutir cuestiones importantes relacionadas																			
Usted no se siente libre en absoluto para discutir las cuestiones relacionadas a su trabajo con el superior.					Usted no se siente muy libre de discutir cosas sobre el trabajo con su superior.					Usted se siente más bien, libre para discutir cosas relacionadas a su trabajo con el superior.					Usted se siente enteramente libre para discutir cosas relacionadas a su trabajo con su superior.				
1.3) Grado en el que al resolver los problemas relacionados con el trabajo, el superior inmediato trata de emplear las ideas y opiniones de usted y de hacer un uso																			
Raramente considera alguna idea u opiniones de usted con vista a la resolución de los problemas planteados en el trabajo.					Algunas veces considera ideas u opiniones de usted con vista a la resolución de los problemas planteados en el trabajo.					Normalmente considera ideas u opiniones de usted con respecto al trabajo, y por lo general trata de hacer un uso constructivo de todo ello.					Siempre considera ideas y opiniones de usted respecto al trabajo, y siempre también trata de hacer un uso constructivo de las mismas.				



2.- Características de las fuerzas motivacionales.

2.1) Manera en que su jefe utiliza las motivaciones.

Utiliza el temor, amenaza, castigo y ocasionalmente recompensas.	Recompensas y algún castigo real o potencial.	Recompensas, castigos ocasionales y alguna aprobación.	Recompensas económicas basadas en un sistema de compensación desarrollado de acuerdo a su participación en la fijación de objetivos, mejora de los métodos, evaluación del progreso o en base a los objetivos, etc.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.2) Grado de la responsabilidad sentida por usted respecto a los objetivos de la empresa

Usted no se siente responsable de los objetivos.	Usted siente alguna responsabilidad sobre los objetivos.	Usted siente responsabilidad sobre los objetivos.	Usted siente una completa responsabilidad respecto a los objetivos de la empresa, y se comporta de manera orientada a ponerlos en ejecución.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



3.- Carácter del proceso de comunicación.																			
3.1) Hay grado de interacción y comunicación entre usted y sus superiores, que está dirigiendo a alcanzar los objetivos de la organización.																			
Muy poca.					Poca.					La indispensable.					Mucha.				
3.2) Grado en que sus superiores proveen información acerca de su trabajo.																			
Proveen la mínima necesaria y por etapas.					Suficiente para mi función específica.					Abundante y oportuna para mi función específica.					Total y completa sobre las causas, procesos y consecuencias de su trabajo.				
3.3) Grado en que las comunicaciones recibidas en sentido descendente ¿Gerencia hacia usted? Resultan aceptadas por usted.																			
Tiende a ser inexacta.					La información que el jefe "quiere escuchar", la que le agrada, fluye en efecto; las demás informaciones resultan restringidas y filtradas.					La información que el jefe quiere oír, la que le agrada, fluye en efecto, las demás informaciones pueden ser limitadas o compartidas con suma cautela.					Exacta.				



3.4) Exactitud de la comunicación en sentido ascendente y a través de la línea																			
Las recibe con mucha desconfianza.					Puede no tomarlas con recelo.					A menudo las acepta con desconfianza, aunque no siempre a veces las discute abiertamente.					Generalmente las acepta, pero si a usted no le parecen, las discute francamente hasta llegar a un acuerdo.				
3.5) Grado de compenetración en lo psicológico entre los superiores y usted, por ejemplo ¿hasta qué extremos conoce y comprende el superior aquellos problemas con que se enfrenta usted?																			
No tiene ningún conocimiento o comprensión de sus problemas.					Tiene algún conocimiento y comprensión de sus problemas.					Conoce y comprende sus problemas bastante bien.					Conoce y comprende en forma excelente sus problemas.				



4.- Carácter de los procesos de interacción e influencia.

4.1) Grado y características de la interacción con sus superiores.

Poca interacción, y aun la que haya siempre con temor y desconfianza.	Poca interacción y usualmente con condescendencia en la actitud del superior, temor y precaución por parte de usted.	Moderada interacción a menudo con notable grado de confianza.	Extensa y amistosa interacción, con alto grado de confianza.

4.2) Grado que exista de cooperación entre usted y su equipo de trabajo.

Ninguno.	Relativamente escaso.	Un grado moderado.	Grado muy importante en todos los ámbitos de la organización considerada.



5.- Carácter de los procesos de toma de decisiones.

5.1) ¿En qué nivel de la organización se adoptan?

Grueso de las decisiones tomadas en la Gerencia de la organización.	La política global se decide en la Gerencia, pero muchas de las decisiones encuadradas en el marco general se pueden tomar a su nivel.	Las políticas de la organización y las decisiones de indole general se adoptan en la alta jerarquía, el resto a su nivel.	La toma de decisiones se encuentran ampliamente repartidas en todo el ámbito de la organización.



5.- Carácter de los procesos de toma de decisiones.

5.1) ¿En qué nivel de la organización se adoptan?

Grueso de las decisiones tomadas en la Gerencia de la organización.	La política global se decide en la Gerencia, pero muchas de las decisiones encuadradas en el marco general se pueden tomar a su nivel.	Las políticas de la organización y las decisiones de índole general se adoptan en la alta jerarquía, el resto a su nivel.	La toma de decisiones se encuentran ampliamente repartidas en todo el ámbito de la organización.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.2) Hasta qué extremo están conscientes los que toman las decisiones de los problemas que pueden haber, en particular aquellos que se presentan en su trabajo.

Con frecuencia son desconocedores, o parcialmente ignorantes de los mismos.	Conocen algunos aun cuando desconocen los restantes.	Moderadamente son conocedores de sus problemas.	Generalmente bien informados de todos sus problemas.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



5.3) Grado en el que el conocimiento técnico profesional suele usarse en la toma de decisiones.															
Se usa solamente si se posee el conocimiento en niveles superiores.				Mucho del conocimiento disponible en niveles superiores y eventualmente en el suyo.				Mucho del conocimiento que hay disponible en los niveles altos y con frecuencia en el suyo.				Permanentemente se utilizan sus conocimientos.			
5.4) ¿Hasta qué extremos está envuelto usted en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo?															
Nada en absoluto.				Usted se ve involucrado en las decisiones ocasionales.				Usualmente resulta usted consultado pero ordinariamente no tiene parte en la toma de decisiones.				Usted entra a formar parte totalmente de aquellas decisiones que guardan relación con su trabajo.			
5.5) ¿Es participativo el proceso de tomas de decisiones? Es decir, ¿Contribuye la toma de decisiones a estimular al ejecutor?															
La toma de decisiones contribuye poco o nada a su motivación para la ejecución de las decisiones, y por lo común, se le es frustrante.				La toma de decisiones contribuye relativamente poco a su motivación.				Hay alguna contribución por parte de la toma de decisiones al estímulo en pro de cumplir las mismas.				Existe una sustancial contribución suya a los procesos de toma de decisiones en cuanto que sirve luego para motivarlo en la ejecución de ellos mismos.			



6.- Carácter de la fijación de objetivos.

6.1) Manera en que los objetivos suelen realizarse usualmente.

Se le da la orden.	Órdenes promulgadas, la oportunidad de comentario puede existir o no.	Los objetivos se fijan conforme a las órdenes emitidas tras discusión con usted de los problemas y acción que se planea tomar.	Excepto, en los casos de emergencia, los fines se establecen normalmente mediante su plena participación.

6.2) ¿Existen fuerzas para que usted modifique, resista, rechace o acepte los objetivos?

Los fines son abiertamente aceptados, pero interiormente son rechazados.	Los fines son abiertamente aceptados, pero a menudo resistidos.	Los fines son abiertamente aceptados pero en ocasiones con alguna disimulada resistencia.	Acepta los fines completamente, tanto ante el jefe como íntimamente.



7.- Carácter de los procesos de control.															
7.1) Grado en que resultan concentradas las funciones de revisión y control.															
Altamente concentradas en sus superiores.				Relativamente alta concentración en los mandos altos, pero con cierto grado de control a su nivel.				Moderada revelación de los procesos de revisión y control. Usted se siente responsable.				Usted tiene una responsabilidad bastante amplia para la revisión y el control.			
7.2) Grado en que está usted presente en una organización informal que apoya o se opone a los objetivos de la organización formal.															
Usted es parte de la organización informal que se opone a los objetivos de la formal.				Usted es parte de una organización informal que opone una moderada resistencia a los objetivos de la formal				Usted pertenece a las organizaciones informales que ocasionalmente apoyan o interfieren a la organización formal.				La organización formal o informal son una y la misma, de ahí que todas las fuerzas del grupo apoyen los esfuerzos en pro de la consecución de los objetivos de la organización			
7.3) Grado en que los datos de control (esto es, contabilidad, productividad, costos unitarios, etc.) se utilizan para auto guiarse o más bien son utilizados por su jefe con fines de control (Premio o castigo).															
Se utilizan para trazar la política y se hace además con el fin de castigarle si hay incumplimiento.				Se usan para trazar la política de manera acoplada con un sistema de recompensas y castigos.				Usados ampliamente para trazar la política, con énfasis usualmente en las recompensas pero con algunos casos de castigos. A veces usted toma la información para auto guiarse.				Usted utiliza los datos para auto guiarse y para la resolución coordinada de los problemas.			
Si usted tiene comentarios u opiniones acerca de las áreas preguntadas o de alguna otra naturaleza referida a la empresa puede realizarla a continuación :															
<hr/>															
<hr/>															
<hr/>															
<hr/>															



ANEXO 2: TABLA RESUMEN DE RESULTADOS GRUPO I ESTADO ACTUAL

Grupo I

Pregunta/ ítem	Gerencia								Promedio	Sistema	Promedio total	Percepción de sistema
	1	2	3	4	5	6	7	8				
1.1	12	12	13	15	10	16	12	13	12.88	3.32	12.96	3.34
1.2	11	14	13	15	14	12	12	13	13.00	3.35		
1.3	13	13	11	12	14	14	13	14	13.00	3.35		
2.1	12	13	10	9	8	11	10	11	10.50	2.73	13.63	3.51
2.2	16	15	17	16	18	19	17	16	16.75	4.29		
3.1	12	11	12	10	13	11	12	11	11.50	2.98	10.50	2.73
3.2	14	11	12	13	11	12	10	9	11.50	2.98		
3.3	13	12	11	14	13	12	11	10	12.00	3.10		
3.4	10	9	8	10	11	11	10	10	9.88	2.57		
3.5	5	7	8	6	8	9	8	10	7.63	2.01		
4.1	7	6	5	7	8	9	7	8	7.13	1.88	10.06	2.62
4.2	12	13	14	12	11	13	14	15	13.00	3.35		
5.1	6	7	8	9	6	5	8	9	7.25	1.91	11.68	3.02
5.2	12	13	14	12	11	14	15	14	13.13	3.38		
5.3	12	14	13	12	14	15	14	12	13.25	3.41		
5.4	12	11	14	12	11	13	14	13	12.50	3.23		
5.5	11	12	13	14	12	11	12	13	12.25	3.16		
6.1	7	8	9	10	8	7	6	6	7.63	2.01	9.38	2.44
6.2	12	11	12	10	12	11	10	11	11.13	2.88		
7.1	16	15	16	17	15	14	16	17	15.75	4.04	14.75	3.79
7.2	16	15	17	18	16	17	16	15	16.25	4.16		
7.3	12	11	13	14	12	11	12	13	12.25	3.16		
Promedios	11.50	11.50	11.95	12.14	11.64	12.14	11.77	11.95				
Sistema	3.88	3.88	3.99	4.03	3.91	4.03	3.94	3.99				



ANEXO 3: TABLA RESUMEN DE RESULTADOS GRUPO I ESTADO ESPERADO

Grupo I												
Pregunta/ Ítem	Gerencia								Promedio	Sistema	Promedio total	Percepción de sistema
	1	2	3	4	5	6	7	8				
1.1	18	17	17	16	16	14	17	17	16.50	4.23	16.25	4.16
1.2	17	17	17	14	17	17	17	18	16.75	4.29		
1.3	16	16	16	17	18	14	13	14	15.50	3.98		
2.1	15	16	17	17	16	15	16	16	16.00	4.10	16.38	4.19
2.2	16	15	17	16	18	19	17	16	16.75	4.29		
3.1	17	16	15	15	17	16	17	17	16.25	4.16	15.88	4.07
3.2	16	17	15	17	17	15	16	15	16.00	4.10		
3.3	15	17	15	16	15	17	15	16	15.75	4.04		
3.4	16	17	16	15	14	17	15	15	15.63	4.01		
3.5	15	16	17	14	16	15	17	16	15.75	4.04		
4.1	17	16	15	17	16	15	14	16	15.75	4.04	15.69	4.02
4.2	17	16	15	14	15	16	16	16	15.63	4.01		
5.1	17	15	16	17	17	15	16	17	16.25	4.16	16.20	4.15
5.2	16	16	15	18	16	16	16	16	16.13	4.13		
5.3	17	17	15	17	16	16	16	16	16.25	4.16		
5.4	16	15	16	18	16	16	16	15	16.00	4.10		
5.5	17	15	16	18	17	16	16	16	16.38	4.19		
6.1	16	16	16	17	16	16	16	16	16.13	4.13	16.19	4.15
6.2	17	17	15	16	17	15	16	17	16.25	4.16		
7.1	17	16	16	18	16	15	16	17	16.38	4.19	16.25	4.16
7.2	16	15	16	16	16	17	16	17	16.13	4.13		
7.3	16	15	16	18	16	16	16	17	16.25	4.16		
Promedios	16.36	16.05	15.86	16.41	16.27	15.82	15.91	16.18				
Sistema	5.09	5.01	4.97	5.10	5.07	4.95	4.98	5.05				



ANEXO 4: TABLA RESUMEN DE RESULTADOS GRUPO II.1

Pregunta/ Ítem	Grupo II.1																		Promedio y percepción individual		Promedio y percepción por variable	
	Mandos medios																		promedio	sistema	Promedio	Sistema
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18				
1.1	6	5	7	6	5	7	8	6	5	5	6	6	7	8	6	7	7	8	6.39	1.70	6.39	1.70
1.2	7	5	6	7	5	6	7	7	6	7	7	6	5	7	6	7	6	6	6.28	1.67		
1.3	8	7	6	8	7	7	6	5	7	7	6	5	7	7	7	5	6	6	6.50	1.73		
2.1	6	7	6	7	5	7	6	6	6	5	7	7	7	6	8	7	8	7	6.56	1.74	9.56	2.49
2.2	12	13	15	16	14	15	12	12	12	11	12	13	11	12	12	11	12	11	12.56	3.24		
3.1	6	7	6	6	7	7	7	6	7	6	5	6	7	6	6	7	7	7	6.44	1.71	10.97	2.84
3.2	3	5	6	7	6	7	4	4	4	5	4	7	6	6	5	7	5	5	5.33	1.43		
3.3	11	12	14	12	16	12	14	15	12	11	12	13	13	13	12	11	11	11	12.50	3.23		
3.4	17	16	15	16	16	17	17	15	15	15	17	17	17	16	15	16	16	16	16.06	4.11		
3.5	17	16	16	16	17	16	15	15	16	16	16	16	10	10	11	12	13	13	14.50	3.73	9.97	2.59
4.1	6	6	7	7	7	7	5	7	8	7	6	6	6	6	7	6	6	6	6.44	1.71		
4.2	12	12	14	12	13	13	13	12	12	15	14	15	15	15	14	14	14	14	13.50	3.48	11.44	2.96
5.1	6	6	6	7	7	6	6	6	7	7	5	7	7	7	6	6	6	6	6.33	1.68		
5.2	15	14	16	15	13	14	15	16	15	16	17	14	13	12	15	15	14	16	14.72	3.78		
5.3	18	17	16	15	14	18	16	16	17	17	17	15	16	16	16	16	16	16	16.22	4.16		
5.4	16	17	15	12	13	13	13	13	14	14	15	14	13	13	14	14	14	11	13.78	3.54		
5.5	6	7	7	7	5	7	7	5	5	5	7	7	6	6	6	6	6	6	6.17	1.64	9.14	2.38
6.1	6	7	7	7	5	7	7	5	5	5	7	7	6	6	6	6	6	6	6.17	1.64		
6.2	12	11	12	13	13	13	14	12	12	12	11	12	12	12	11	12	12	12	12.11	3.13	7.89	2.07
7.1	6	5	4	4	4	4	5	5	5	6	6	5	5	5	4	5	4	4	4.78	1.29		
7.2	12	12	12	14	14	12	11	12	12	12	12	13	12	12	11	10	9	10	11.78	3.04		
7.3	10	9	9	9	7	7	9	7	7	7	6	5	5	6	6	6	7	6	7.11	1.88		
Promedios	4.23	9.91	9.82	10.09	10.14	9.68	10.09	9.86	9.41	9.50	9.59	9.77	9.82	9.36	9.41	9.27	9.36	9.32	9.65	2.51		
Sistema	2.06	3.48	3.45	3.52	3.53	3.42	3.52	3.47	3.35	3.38	3.40	3.44	3.45	3.34	3.35	3.32	3.34	3.33				



	Operarios																																																																								Promedio y percepción		Promedio y percepción	
Pregu nta/ Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	promedio	sistema	Promedio	Sistema
1.1	6	5	6	5	5	6	6	5	5	6	5	7	8	8	7	6	5	5	6	6	5	5	6	7	8	8	7	5	6	5	6	7	8	5	5	6	6	6	5	7	8	6	6	7	7	8	8	5	5	6	5	5	7	6	5	6	7	7	8	5	6	5	6	7	7	8	5	6	5	6	6.10	1.62	6.41	1.70		
1.2	7	8	7	9	7	8	9	7	8	8	7	9	9	6	7	7	8	7	9	8	9	7	6	9	7	8	9	7	6	8	9	7	9	8	6	8	9	6	8	9	8	7	7	8	9	6	6	9	9	8	7	9	8	6	6	7	8	8	9	9	8	7	6	7	8	6	9	7	7.65	2.01						
1.3	4	4	5	6	5	6	5	5	5	4	6	6	7	4	4	6	7	7	4	5	5	4	5	6	5	6	6	6	5	5	6	7	7	4	4	4	4	6	7	7	6	6	5	5	7	7	6	5	5	6	5	5	6	5	6	5	6	6	7	4	6	6	5	5	7	6	5	6	7	5	5.47	1.47				
2.1	8	9	7	8	8	9	6	7	8	8	9	6	7	8	7	7	6	8	9	6	6	7	7	6	8	9	6	7	8	7	9	6	7	8	7	8	8	8	9	7	8	6	8	8	9	7	8	7	7	6	6	7	8	7	6	8	8	9	8	6	6	7	7	7	7	6	8	7.26	1.92	7.64	2.01					
2.2	7	8	7	7	8	7	7	8	7	8	7	8	7	8	9	8	9	9	8	9	8	9	8	9	9	9	9	9	8	8	7	8	9	9	8	8	7	7	7	9	8	8	8	9	9	8	8	9	9	7	7	7	8	7	8	8	8	8	8	8	8	7	9	8	8	8	7	8.01	2.10							
3.1	6	6	6	7	6	7	7	8	8	6	7	7	8	8	9	8	8	7	7	8	6	8	7	9	8	9	6	8	7	7	8	9	7	8	9	7	7	8	8	8	9	7	8	9	6	6	7	6	6	6	7	8	6	6	7	8	6	8	9	7	6	8	6	8	9	8	8	9	7.36			1.94				
3.2	8	9	9	8	10	10	8	9	11	10	8	9	9	10	11	9	8	7	8	9	9	7	7	8	9	7	10	11	8	7	9	9	10	7	9	8	7	11	8	9	11	8	7	9	7	11	8	10	9	8	7	7	9	8	11	10	9	8	9	8	8	7	7	9	10	9	9	8.67	2.27	8.24	2.16					
3.3	9	8	9	8	10	10	11	9	9	10	8	11	9	9	10	9	10	11	11	10	9	9	10	9	9	10	10	11	9	8	9	9	11	10	9	9	10	11	9	9	10	9	9	9	10	9	9	10	11	9	10	9	9																							

[illegible]

[illegible]



ANEXO 8: MATRIZ DE REQUERIMIENTO DE CAPACITACIONES AÑO 2017

GERENCIA/OFC/UNIDAD	N°	PUESTO	NOMBRE DEL BENEFICIARIO DE LA CAPACITACIÓN	DESCRIBA LA FUNCIÓN U OBJETIVO AL QUE APORTA LA CAPACITACIÓN	NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN	TIPO DE CAPACITACIÓN (Curso/Taller, etc.) CANTIDAD	OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN		MODALIDAD (Presencial, Virtual)	MES DE CAPACITACIÓN (Indicar el Trimestre)	COSTO DIRECTO DEL CURSO S/.
							De Aprendizaje	De Desempeño			
GPI/UTE	1	RESPONSABLE DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL SISTEMA DE TRANSMISIÓN	A.C.H.E	CONOCER LA APLICACIÓN Y VIGENCIA DE LA NORMATIVA VIGENTE EN EL SECTOR ELÉCTRICO, ENFOCADO A LA CALIDAD, SUPERVISIÓN Y EFICIENCIA DE SISTEMAS DE GENERACIÓN -TRANSMISIÓN Y DISTRIBUCIÓN	NORMATIVA Y GESTIÓN EN EL SECTOR ELÉCTRICO	CURSO-CONGRESO	X	X	PRESENCIAL	I TRIMESTRE	2,000.00
				ADQUIRIR CONOCIMIENTOS Y HERRAMIENTAS PARA UNA EFECTIVA GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	CURSO	X	X	PRESENCIAL	II TRIMESTRE	2,000.00
				TOTAL		2					4,000.00
GPI/UTE	2	SUPERVISOR DE OPERACIÓN Y SEGURIDAD DEL SISTEMA DE TRANSMISIÓN	C.C.O	ADIENTRAMIENTO EN EL ANÁLISIS DE OPERACIÓN DEL SISTEMA ELÉCTRICO DE TRANSMISIÓN Y DISTRIBUCIÓN, ASÍ COMO LA IMPLEMENTACIÓN DE AJUSTES Y PRUEBAS DE LA PROTECCIÓN Y MEDICIÓN.	MANEJO DE SOFTWARE DE CÁLCULO ELÉCTRICO, CONFIGURACIÓN Y PRUEBAS DE SISTEMAS DE PROTECCIÓN Y MEDICIÓN	CURSO-CONGRESO	X	X	PRESENCIAL	I TRIMESTRE	3,000.00
				ADQUIRIR CONOCIMIENTOS Y HERRAMIENTAS PARA UNA EFECTIVA GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	CURSO	X	X	PRESENCIAL	II TRIMESTRE	2,000.00
				TOTAL		2					5,000.00
GPI/UTE	3	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO Y SEGURIDAD DEL SISTEMA DE TRANSMISIÓN	E.L.T	ACTUALIZACIÓN EN TECNOLOGÍA, TIPOS Y APLICACIÓN EN EQUIPAMIENTO Y PUESTAS EN SERVICIO DE SUBESTACIONES ELÉCTRICAS Y LÍNEAS DE TRANSMISIÓN.	TECNOLOGÍA Y TÉCNICAS DE MANTENIMIENTO DE LÍNEAS DE TRANSMISIÓN Y SUBESTACIONES	CURSO-CONGRESO	X	X	PRESENCIAL	I TRIMESTRE	3,000.00
				ADQUIRIR CONOCIMIENTOS Y HERRAMIENTAS PARA UNA EFECTIVA GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	IPER-INVESTIGACIÓN DE ACCIDENTES-AST-PROCEDIMIENTOS DE SEGURIDAD	CURSO	X	X	PRESENCIAL	II TRIMESTRE	1,000.00
				TOTAL		2					4,000.00
GPI/UTE	4	OPERADORES DE SUBESTACIONES ELÉCTRICAS	OPERADORES SET	CONOCIMIENTOS DE OPERACIÓN DE EQUIPOS DE SUBESTACIONES ELÉCTRICAS- ELECTRONICA BASICA	OPERACIÓN DE SISTEMAS ELÉCTRICOS- ELECTRICIDAD BASICA	CURSO	X	X	VIRTUAL	I TRIMESTRE	8,000.00



GPI/UTE	4	OPERADORES DE SUBASTACIONES ELECTRICAS	OPERADORES SET	ADQUIRIR CONOCIMIENTOS Y HERRAMIENTAS PARA UNA EFECTIVA GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	IPER-INVESTIGACION DE ACCIDENTES-AST-PROCEDIMIENTOS DE SEGURIDAD	CURSO	X	X	PRESENCIAL	II TRIMESTRE	2,000.00
				TOTAL		2					10,000.00
GPI/ADEET	5	PROYECTOS DE INVERSION	A.P.R			CURSO				ENERO	1,800.00
		EXPEDIENTES TECNICOS,EJECUCION Y LIQUIDACION DE OBRAS								JULIO	1,800.00
				TOTAL		2					3,600.00
GPI/ADEET	6	PROYECTOS DE INVERSION	L.C.U			CURSO				ENERO	1,800.00
		EXPEDIENTES TECNICOS,EJECUCION Y LIQUIDACION DE OBRAS								JULIO	1,800.00
				TOTAL		2					3,600.00
GPI/ADEET	7	CALCULO ESTRUCTURAL	R.M.S			CURSO				MARZO	1,900.00
		CALCULO ESTRUCTURAL								AGOSTO	2,000.00
				TOTAL		2					3,900.00
GPI/ADEET	8	INGENIERIA DE PROYECTOS	M.V.O			CURSO				ABRIL	1,900.00
		INGENIERIA DE PROYECTOS								SEPTIEMBRE	2,000.00
				TOTAL		2					3,900.00
GPI/ADEET	9	OBRAS HIDRAULICAS	E.M.A			CURSO				MAYO	1,900.00
		INGENIERIA DE PROYECTOS								OCTUBRE	2,000.00
				TOTAL		2					3,900.00



GPI/ADEET	10	RESPONSABLE DE AREA DE DISEÑO	I.R.L			CURSO				JUNIO	1,900.00
		CALCULO ESTRUCTURAL								NOVIEMBRE	2,000.00
				TOTAL		2					3,900.00
GPI/ADEET	11	CALCULO ESTRUCTURAL - CAD	M.T.H			CURSO				ABRIL	2,000.00
										DICIEMBRE	2,000.00
				TOTAL		2					4,000.00
GPI/PERFORACION DE POZOS	12	RESPONSABLE DE META	D.R.M			CURSO				ABRIL	1,800.00
										FEBRERO	2,650.00
				TOTAL		2					4,450.00
GPI/PERFORACION DE POZOS	13	ASISTENTE CAMPO	L.A.M			CURSO				ABRIL	2,650.00
										FEBRERO	2,650.00
				TOTAL		2					5,300.00
GPI/NUEVA CIUDAD DE OLMOS	14	ARQUITECTA	C.V.T	Enriquecer capacidades para el Proceso de la Nueva Ciudad en Olmos	Gerencia de Proyectos	DIPLOMADO	X	X	PRESENCIAL	ENERO	4,800.00
				Enriquecer capacidades para el Desarrollo Urbano de la Nueva Ciudad en Olmos	Habilidades Urbanas, Aspectos Urbanísticos y Registrales	SEMINARIO	X	X	PRESENCIAL	MARZO	480.00
				Enriquecer capacidades para el Desarrollo Territorial en el ambito del Proyecto Olmos y el Proyecto Tinajones	Ordenamiento Territorial para el Desarrollo Sostenible	DIPLOMADO	X	X	PRESENCIAL/VIRTUAL	ABRIL	4,800.00
				Enriquecer capacidades para el proceso de Implementación de la Nueva Ciudad en Olmos	Foro Internacional de la Construcción	FORO	X	X	PRESENCIAL	OCTUBRE	500.00
				TOTAL		4					10,580.00



GPI/COORDINACION TECNICA	15	COORDINADOR TECNICO	S.O.M			CURSO				FEBRERO	1,800.00
										ABRIL	1,900.00
										SEPTIEMBRE	1,800.00
				TOTAL		3					5,500.00
GPI/SECRETARIA	16	SECRETARIADO	T.M.O			CURSO				II TRIMESTRE	530.00
				TOTAL		1					530.00
GPI/H	17	AFORADOR RIO MANCHARA	M.M.H	Manejo de correntometro Electromagnetico	Aforo correntometro Electromagnetico	TALLER	X		PRESENCIAL	II TRIMESTRE	480.00
				TOTAL		1					480.00
GPI/H	18	AFORADOR RIO TABACONAS	J.A.C	Manejo de correntometro Electromagnetico	Aforo correntometro Electromagnetico	TALLER	X		PRESENCIAL	II TRIMESTRE	480.00
				TOTAL		1					480.00
GPI/H	19	AFORADOR RIO URUMAMBA	J.C.M	Manejo de correntometro Electromagnetico	Aforo correntometro Electromagnetico	TALLER	X		PRESENCIAL	II TRIMESTRE	480.00
				TOTAL		1					480.00
GPI/H	20	AFORADOR RIO CHUNCHUCA	R.M.D	Manejo de correntometro Electromagnetico	Aforo correntometro Electromagnetico	TALLER	X		PRESENCIAL	II TRIMESTRE	480.00
				TOTAL		1					480.00
GPI/H	21	AFORADOR RIO HUANCABAMBA	S.B.S	Manejo de correntometro Electromagnetico	Aforo correntometro Electromagnetico	TALLER	X		PRESENCIAL	II TRIMESTRE	480.00
				TOTAL		1					480.00
GPI/H	22	AFORADOR RIO MANCHARA	U.L.L	Manejo de correntometro Electromagnetico	Aforo correntometro Electromagnetico	TALLER	X		PRESENCIAL	II TRIMESTRE	480.00
				TOTAL		1					480.00



GPI/H	23	AFORADOR RIO MANCHARA	A.R.S	Manejo de correntometro Electromagnetico	Aforo correntometro Electromagnetico	TALLER	X		PRESENCIAL	II TRIMESTRE	480.00
				TOTAL		1					480.00
GPI/H	24	AYUDANTE AF.RIO TABACONAS	M.V.T	Manejo de correntometro Electromagnetico	Aforo correntometro Electromagnetico	TALLER	X		PRESENCIAL	II TRIMESTRE	480.00
				TOTAL		1					480.00
GPI/H	25	AYUDANTE AF.RIO MANCHARA	M.M.R	Manejo de correntometro Electromagnetico	Aforo correntometro Electromagnetico	TALLER	X		PRESENCIAL	II TRIMESTRE	480.00
				TOTAL		1					480.00
GPI/H	26	OBSERVADOR METEOROLG BARIZALES	J.S.S	Manejo de correntometro Electromagnetico	Aforo correntometro Electromagnetico	TALLER	X		PRESENCIAL	II TRIMESTRE	480.00
				TOTAL		1					480.00
GPI/H	27	RESPONSABLE DE AREA	S.D.V	Uso y Gestion Compartida	IX Simposium del Agua	CURSO		X	PRESENCIAL	III TRIMESTRE	3,200.00
				TOTAL		1					3,200.00
GPI/UGESDE	28	RESPONSABLE PROYECTO 1: PROMOCION DEL DESRROLLO LOCAL DEL CASERIO HUABAL ALTO	M.F.G.R	Fortalecer los conocimientos en el tema de Responsabilidad Social, siendo que esta linea de Trabajo ah sido asumida Institucionalmente, a fin de mejorar y desarrollar una labor eficaz y Sostenible con Iso grupos de interes con los que se trabaja	Responsabilidad Social y Sostenibilidad	CURSO	X	X	SEMI-PRESENCIAL	I TRIMESTRE	1,800.00
				Base teorica, competencias, normatividad, experiencias de caso en el tema de Responsabilidad Social, a fin de fortalecer trabajo de RS con los grupos de Interes en el ambito de influencia de los Proyectos que lidera el PEOT	Especializacion en Responsabilidad Social de las Organizaciones	DIPLOMADO	X	X	PRESENCIAL	III TRIMESTRE	2,250.00
				TOTAL		2					4,050.00



GPI/H	23	AFORADOR RIO MANCHARA	A.R.S	Manejo de correntometro Electromagnetico	Aforo correntometro Electromagnetico	TALLER	X		PRESENCIAL	II TRIMESTRE	480.00
				TOTAL		1					480.00
GPI/H	24	AYUDANTE AF.RIO TABACONAS	M.V.T	Manejo de correntometro Electromagnetico	Aforo correntometro Electromagnetico	TALLER	X		PRESENCIAL	II TRIMESTRE	480.00
				TOTAL		1					480.00
GPI/H	25	AYUDANTE AF.RIO MANCHARA	M.M.R	Manejo de correntometro Electromagnetico	Aforo correntometro Electromagnetico	TALLER	X		PRESENCIAL	II TRIMESTRE	480.00
				TOTAL		1					480.00
GPI/H	26	OBSERVADOR METEOROLG BARIZALES	J.S.S	Manejo de correntometro Electromagnetico	Aforo correntometro Electromagnetico	TALLER	X		PRESENCIAL	II TRIMESTRE	480.00
				TOTAL		1					480.00
GPI/H	27	RESPONSABLE DE AREA	S.D.V	Uso y Gestion Compartida	IX Simposium del Agua	CURSO		X	PRESENCIAL	III TRIMESTRE	3,200.00
				TOTAL		1					3,200.00
GPI/UGESDE	28	RESPONSABLE PROYECTO 1: PROMOCION DEL DESRROLLO LOCAL DEL CASERIO HUABAL ALTO	M.F.G.R	Fortalecer los conocimientos en el tema de Responsabilidad Social, siendo que esta linea de Trabajo ah sido asumida Institucionalmente, a fin de mejorar y desarrollar una labor eficaz y Sostenible con Iso grupos de interes con los que se trabaja	Responsabilidad Social y Sostenibilidad	CURSO	X	X	SEMI-PRESENCIAL	I TRIMESTRE	1,800.00
				Base teorica, competencias, normatividad, experiencias de caso en el tema de Responsabilidad Social, a fin de fortalecer trabajo de RS con los grupos de Interes en el ambito de influencia de los Proyectos que lidera el PEOT	Especializacion en Responsabilidad Social de las Organizaciones	DIPLOMADO	X	X	PRESENCIAL	III TRIMESTRE	2,250.00
				TOTAL		2					4,050.00



GPI/UGESDE	29	RESPONSABLE PROYECTO 2: PROMOCION DEL DESARROLLO SOCIO ECONOMICO DE LA POBLACION.	L.O.S	Fortalecer los conocimientos en el tema de Responsabilidad Social, siendo que esta línea de Trabajo ha sido asumida Institucionalmente, a fin de mejorar y desarrollar una labor eficaz y Sostenible con los grupos de interés con los que se trabaja	Responsabilidad Social y Sostenibilidad	CURSO	X	X	SEMI-PRESENCIAL	I TRIMESTRE	1,800.00
				Base teórica, competencias, normatividad, experiencias de caso en el tema de Responsabilidad Social, a fin de fortalecer trabajo de RS con los grupos de Interés en el ámbito de influencia de los Proyectos que lidera el PEOT	Especialización en Responsabilidad Social de las Organizaciones	DIPLOMADO	X	X	PRESENCIAL	III TRIMESTRE	2,250.00
				TOTAL		2					4,050.00
GPI/UGESDE	30	PROYECTO 3: APOYO AL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LOS USUARIOS DEL VALLE VIEJO DE OLMOS	C.K.C.R	Fortalecer los conocimientos en Enfoque de Desarrollo Sostenible: Que nos permita Gerenciar las Organizaciones en la transición de la Gestión de Responsabilidad Social hacia la Sostenibilidad	Responsabilidad Social y Sostenibilidad	CURSO	X	X	SEMI-PRESENCIAL	I TRIMESTRE	1,800.00
				Aportar conceptos, herramientas y un marco de análisis para sensibilizar a los actores y grupos de interés de las Organizaciones en aspecto Social y Ambiental con la finalidad de integrarlos a las actividades cotidianas de la Organización y a la Estrategia de la Empresa	Especialización en Responsabilidad Social de las Organizaciones	DIPLOMADO	X	X	PRESENCIAL	III TRIMESTRE	2,250.00
				TOTAL		2					4,050.00



UGESDE/GPI	31	PROYECTO 3: APOYO AL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LOS USUARIOS DEL VALLE VIEJO DE OLMOS	G.A.R	Desarrollo Catastral del Valle Viejo de Olmos	Uso Intensivo del GPS	CURSO	X	X	PRESENCIAL	II TRIMESTRES	300.00
				Apoyo en la Elaboración de Proyectos de Inversión	Elaboración de Proyectos de Inversión Pública	CURSO	X		PRESENCIAL	III TRIMESTRE	900.00
				Apoyo en la Implementación del Proyecto de Riego Presurizado en el Valle Viejo de Olmos	Nivel Avanzado en la Elaboración de Proyectos de Riego Presurizado	CURSO	X	X	PRESENCIAL	II TRIMESTRES	900.00
				TOTAL		3					2,100.00
UGESDE/GPI	32	PROYECTO 3: APOYO AL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LOS USUARIOS DEL VALLE VIEJO DE OLMOS	D.L.A.T	Apoyo al Catastro del Valle Viejo	Autocad Civil 1	CURSO	X	X	PRESENCIAL	I TRIMESTRE	500.00
				Apoyo Logístico	Excel Intermedio	CURSO	X	X	PRESENCIAL	II TRIMESTRE	250.00
				TOTAL		2					750.00
UGESDE/GPI	33	PROYECTO 3: APOYO AL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LOS USUARIOS DEL VALLE VIEJO DE OLMOS	D.L.A.T	Fortalecer los conocimientos en Enfoque de Desarrollo Sostenible: Que nos permita Gerenciar las Organizaciones en la transición de la Gestión de Responsabilidad Social hacia la Sostenibilidad	Responsabilidad Social y Sostenibilidad	CURSO	X	X	SEMI-PRESENCIAL	I TRIMESTRE	1,800.00
				Aportar conceptos, herramientas y un marco de análisis para sensibilizar a los actores y grupos de interés de las Organizaciones en aspecto Social y Ambiental con la finalidad de integrarlos a las actividades cotidianas de la Organización y a la Estrategia de la Empresa	Especialización en Responsabilidad Social de las Organizaciones	DIPLOMADO	X	X	PRESENCIAL	II TRIMESTRE	2,250.00
				TOTAL		2					4,050.00



GPI/UGESDE	34	PROYECTO 3: APOYO AL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LOS USUARIOS DEL VALLE VIEJO DE OLMOS	J.M.C.V	Conocer las Herramientas de Información Comercial a nivel Nacional como Internacional y desarrollar habilidades de Gestión para un manejo exitoso de los procesos involucrados en el comercio Internacional	Inteligencia Comercial e Investigación de Mercados	CURSO	X	X	PRESENCIAL	I TRIMESTRE	1,260.00
				Adquirir conocimientos y herramientas necesarias para aplicar las reglas y procedimientos presentes en una Operación de comercio Internacional, desarrollando de manera Práctica habilidades de Gestión para la Planeación Estratégica que le permitan Identificar Oportunidades en la ampliación de penetración de nuevos mercados.	Especialización en Comercio Internacional	DIPLOMADO	X	X	PRESENCIAL	II TRIMESTRE	2,860.00
				TOTAL		2					4,120.00
GPI/UGESDE	35	PROYECTO 3: APOYO AL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LOS USUARIOS DEL VALLE VIEJO DE OLMOS	G.L.M	Actualización de conocimientos sobre la Gestión Integral del recurso Hídrico	Gestión Integral de los Recursos Hídricos	TALLER	X	X	PRESENCIAL	II TRIMESTRE	3,500.00
				TOTAL		1					3,500.00
GPI/UGESDE	36	PROYECTO3: APOYO AL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LOS USUARIOS DEL VALLE VIEJO DE OLMOS	P.Y.Z	Comprender la Estructura Técnica-Legal-Económica para el Diseño,Financiamiento, Ejecución y Operación de Infraestructura y de servicios Públicos mediante los mecanismos de Asociación Público-Privada (APP) en sus dos modalidades Iniciativa Pública e Iniciativa Privada Autosostenible y Confinanciados	Asociación Público Privadas	DIPLOMADO	X	X	PRESENCIAL	I Y II TRIMESTRE	4,500.00
				TOTAL		1					4,500.00
ORGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL	37	AUDITOR	L.A.G.M	Conocer/Recomendar la aplicación de la Normativa	Análisis Aplicación, Interpretación y comentarios de la Ley 30225 Ley de Contrataciones del Estado	CURSO	X		PRESENCIAL	Mes que se de el Curso	Acorde a la Directiva
				TOTAL		1					0.00
ORGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL	38	AUDITOR	L.F.R.S	Conocer/Recomendar la aplicación de la Normativa	Análisis Aplicación, Interpretación y comentarios de la Ley 30225 Ley de Contrataciones del Estado	CURSO	X		PRESENCIAL	Mes que se de el Curso	Acorde a la Directiva
				TOTAL		1					0.00



ORGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL	39	SECRETARIA	D.M.R.Q	Adquirir Conocimientos de Vanguardia de los ultimos cambios en la Gestion Secretarial	XIV Congreso Internacional	CONGRESO	X		PRESENCIAL	ABRIL	Acorde a la Directiva
				Adquirir Conocimientos de Vanguardia de los ultimos cambios en la Gestion Secretarial	XIV Congreso Internacional	CONGRESO	X		PRESENCIAL	JUNIO	Acorde a la Directiva
				TOTAL		2					0.00
ASESORIA JURIDICA	40	JEFE DE LA OAJ	V.R.Q.CH	Asesoría Concesiones Proyecto Olmos	Concesiones y APPs	CURSO	X		PRESENCIAL	Mes que se de el Curso	1500.00
				Asesoría en Materia de Derecho Administrativo	Derecho Administrativo			X	PRESENCIAL		600.00
				Asesoría en Materia de Contratacion Estatal	Contrataciones del Estado			X	PRESENCIAL/VIRTUAL	Mes que se de el Curso	600.00
				TOTAL		3					2,700.00
ASESORIA JURIDICA	41	ABOGADO APODERADO	V.V.V.CH	Defensa Judicial del PEOT	Derecho Procesal	CURSO	X	X	PRESENCIAL	Mes que se de el Curso	600.00
					Derecho Laboral y Procesal Laboral		X	X	PRESENCIAL		600.00
				TOTAL		2					1,200.00
ASESORIA JURIDICA	42	ABOGADO APODERADO	A.R.C	Defensa Judicial del PEOT	Derecho Penal	CURSO		X	PRESENCIAL	Mes que se de el Curso	600.00
				Asesoramiento a la Operación y Mantenimiento del Sistema Hidraulico Tinajones	Derecho Ambiental y/o Aguas y/o Recursos Hidricos		X		PRESENCIAL		600.00
				TOTAL		2					1,200.00



ASESORIA JURIDICA	43	ASISTENTE LEGAL	F.E.S.I	Defensa Judicial del PEOT	Derecho Procesal	CURSO		X	PRESENCIAL	Mes que se de el Curso	600.00
				Defensa Judicial del PEOT	Derecho Laboral y Procesal Laboral			X	PRESENCIAL		600.00
				Asesoría en Materia de Derecho Administrativo	Derecho Administrativo			X	PRESENCIAL		600.00
				TOTAL		3					1,800.00
ASESORIA JURIDICA	44	ASISTENTE LEGAL	P.R.B.P	Asesoría Concesiones Proyecto Olmos	Concesiones y APPs	CURSO	X		PRESENCIAL/VIRTUAL	Mes que se de el Curso	1500.00
				Asesoría en Materia de Contratación Estatal	Contrataciones del Estado			X	PRESENCIAL/VIRTUAL		600.00
				Asesoría en Materia de Derecho Administrativo	Derecho Administrativo			X	PRESENCIAL		600.00
				Implementación del Régimen del Servicio Civil	Régimen del Servicio Civil - Ley 30225		X		PRESENCIAL/VIRTUAL		500.00
				TOTAL		4					3,200.00
ASESORIA JURIDICA	45	SECRETARIA	R.C.CO	Labores Secretariales	Secretariado Ejecutivo	CURSO		X	PRESENCIAL	Mes que se de el Curso	500.00
					Archivo Documentario			X	PRESENCIAL		500.00
				TOTAL		2					1,000.00
GERENCIA DE DESARROLLO TINAJONES	46	GERENTE DE DESARROLLO TINAJONES	A.S	Conocimientos y Aprendizaje Sobre Metodos Gerenciales	Gerencia de Proyectos	CURSO		x	PRESENCIAL	III TRIMESTRE	3,500.00
				TOTAL		1					3,500.00



GERENCIA DE DESARROLLO TINAJONES	47	ESPECIALISTA EN RIEGO Y DRENAJE, ESPECIALISTA EN OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO, SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO Y SUPERVISOR DE OPERACIÓN	M.N	Actualización en la Ley de Contrataciones del Estado y en el Decreto Legislativo N° 1252	1) Ley de Contrataciones del Estado y su Reclamo 2) Decreto Legislativo Invierte Peru	CURSO	X		PRESENCIAL	I TRIMESTRE	1500.00
				Actualización en Supervisión de Obras por Administración Directa y por Contratación	Actualización en Supervisión de Obras por Administración Directa y por Contratación		X		PRESENCIAL		800.00
				TOTAL			2				2,300.00
GERENCIA DE DESARROLLO TINAJONES	48	ESPECIALISTA EN RIEGO Y DRENAJE, ESPECIALISTA EN OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO, SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO Y SUPERVISOR DE OPERACIÓN	C.C	Actualización en la Ley de Contrataciones del Estado y en el Decreto Legislativo N° 1252	1) Ley de Contrataciones del Estado y su Reclamo 2) Decreto Legislativo Invierte Peru	CURSO	X		PRESENCIAL	I TRIMESTRE	1500.00
				Actualización en Supervisión de Obras por Administración Directa y por Contratación	Actualización en Supervisión de Obras por Administración Directa y por Contratación		X		PRESENCIAL		800.00
				Actualización en Operación Hidráulica	Manejo de Sistemas Hidráulicas	TALLER		X	PRESENCIAL		1000.00
				TOTAL		3					3,300.00
GERENCIA DE DESARROLLO TINAJONES	49	ESPECIALISTA EN RIEGO Y DRENAJE, ESPECIALISTA EN OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO, SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO Y SUPERVISOR DE OPERACIÓN	P.LL	Actualización en la Ley de Contrataciones del Estado y en el Decreto Legislativo N° 1252	1) Ley de Contrataciones del Estado y su Reclamo 2) Decreto Legislativo Invierte Peru	CURSO	X		PRESENCIAL	I TRIMESTRE	1500.00
				Actualización en Supervisión de Obras por Administración Directa y por Contratación	Actualización en Supervisión de Obras por Administración Directa y por Contratación		X		PRESENCIAL		800.00
				Actualización en Operación Hidráulica	Manejo de Sistemas Hidráulicas	TALLER		X	PRESENCIAL		1000.00
				TOTAL		3					3,300.00



GERENCIA DE DESARROLLO TINAJONES	50	ESPECIALISTA EN RIEGO Y DRENAJE, ESPECIALISTA EN OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO, SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO Y SUPERVISOR DE OPERACIÓN	M.H	Actualización en la Ley de Contrataciones del Estado y en el Decreto Legislativo N° 1252	1) Ley de Contrataciones del Estado y su Reclamo 2) Decreto Legislativo Invierte Peru	CURSO	X		PRESENCIAL	I TRIMESTRE	1500.00
				Actualización en Supervisión de Obras por Administración Directa y por Contratación	Actualización en Supervisión de Obras por Administración Directa y	CURSO	X		PRESENCIAL		800.00
				Actualización en Operación Hidráulica	Manejo de Sistemas Hidráulicas	TALLER		X	PRESENCIAL		1000.00
				TOTAL		3					3,300.00
UNIDAD DE PERSONAL	51	JEFE DE PERSONAL	S.CH.R	Recursos Humanos	Contrataciones	CURSO	X		PRESENCIAL	FEBRERO	500.00
					SIAF	CURSO	X		PRESENCIAL	ABRIL	300.00
					Planilla Electrónica	TALLER	X		PRESENCIAL	MARZO	250.00
					Diplomado Servir para Funcionarios Públicos	DIPLOMADO	X		VIRTUAL	MARZO	300.00
					Recursos Humanos y la Nueva Ley Servir	DIPLOMADO	X		VIRTUAL	MARZO	300.00
				TOTAL		5					1,650.00
UNIDAD DE PERSONAL	52	ASISTENTE PERSONAL/ADMINISTRATIVO	S.E.R.T	Conocer, Reconocer y Aplicar	Obligaciones Específicas del Empleador	CURSO	X	X	PRESENCIAL	FEBRERO	550.00
					Regimen Laboral de la Actividad Privada	CURSO	X	X	PRESENCIAL	FEBRERO	825.00
					Control de Asistencia y Jornada Laboral	CURSO	X	X	PRESENCIAL	FEBRERO	450.00
					Liquidaciones de Beneficios Laborales	CURSO	X	X	PRESENCIAL	MARZO	550.00
					Relaciones Laborales y Legislación Laboral	CURSO DE ESPECIALIZACIÓN		X	PRESENCIAL	MARZO	2450.00
					Actualización en Materia de Fiscalización de Contratos de Trabajo	CURSO	X	X	PRESENCIAL	MARZO	550.00
				TOTAL		6					5,375.00



UNIDAD DE PERSONAL	53	ASISTENTE SOCIAL	C.A.S	Conocer los Derechos y Obligaciones en Materia de Pago de las Prestaciones Economicas	Arbitrariedades de ESSALUD en el Otorgamiento de las Prestaciones Economicas	CURSO	X		PRESENCIAL	I TRIMESTRE	550.00
				Conocer y Entender las Normas que Regulan los Casos de Suspension y Extencion Individual de la Relacion Laboral	Extincion de Relacion Laboral	CURSO	X		PRESENCIAL	I TRIMESTRE	450.00
				Analizar los conceptos,Definiciones y Alcances de los terminos Utilizados en el T- Registro y Plame	Taller T Registro y Plame	CURSO-TALLER	X		PRESENCIAL	II TRIMESTRE	600.00
				Conocer el funcionamiento Sansionador, los Mecanismos de Defensa del Empleador, del MITPE	Fiscalizaciones Laborales	CURSO	X		PRESENCIAL	II TRIMESTRE	450.00
				Adquirir Conocimientos y Herramientas para una Efectiva Gestion de Seguridad y Salud en el Trabajo	Gestion Seguridad y Salud en el Trabajo	CURSO	X		PRESENCIAL	II TRIMESTRE	2000.00
				TOTAL		5					4,050.00
UNIDAD DE CONTROL PATRIMONIAL	54	JEFE UNIDAD	C.S.C	Actualizacion	Fedatario	CURSO		X	PRESENCIAL	ABRIL	
					Control Patrimonial			X	PRESENCIAL	SEPTIEMBRE	
				TOTAL		2					0.00
UNIDAD DE CONTROL PATRIMONIAL	55	ASISTENTE	R.L.P	Actualizacion	Patrimonial	CURSO		X	PRESENCIAL	ABRIL	
					Control Patrimonial			X	PRESENCIAL	OCTUBRE	
				TOTAL		2					0.00
UNIDAD DE CONTROL PATRIMONIAL	56	ASISTENTE	F.D.S	Actualizacion	Saneamiento e Inventario B	CURSO		X	PRESENCIAL	MAYO	
					Mapeo Territorial Argis Nivel I			X	PRESENCIAL	SEPTIEMBRE	
				TOTAL		2					0.00



UNIDAD DE CONTROL PATRIMONIAL	57	ASISTENTE	J.S.S	Inventario Físico	Patrimonio	CURSO		X	PRESENCIAL	MAYO	
				Remates Públicas	Patrimonio			X	PRESENCIAL	SEPTIEMBRE	
				TOTAL		2					0.00
UNIDAD DE CONTROL PATRIMONIAL	58	RESP.ARCHIVO	J.G.U	Actualizacion	Archivo Ley de Transp.	CURSO		X	PRESENCIAL	MARZO	
				Actualizacion	Gestion Documental			X	PRESENCIAL	AGOSTO	
				TOTAL		2					0.00
OFICINA DE COORDINACION ADMINISTRATIVA	59	COORDINACION ADMINISTRATIVA	J.C.P	Seguimiento y Control	Contrataciones	CURSO	X		PRESENCIAL	FEBRERO	500.00
					SIAF	CURSO	X		PRESENCIAL	ABRIL	300.00
					Modificacion Ley 27444	CHARLA	X		PRESENCIAL	MARZO	500.00
					Seguridad y Salud Ocupacional	CHARLA	X		PRESENCIAL	ABRIL	500.00
					Inventario y Seguimiento de Bienes - PAT	CURSO/TALLER	X		PRESENCIAL	MARZO	1000.00
				TOTAL		5					2,800.00
TOTAL COSTO EN CAPACITACIONES											156,005.00

FUNCIONARIO ENCARGADO DE APROBAR LA CAPACITACION											
NOTA:											
DIRECTIVA "NORMAS PARA LA GESTIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS" APROBADA POR RESOLUCIÓN DE PRESIDENCIA EJECUTIVA N° 141-2016-SERVIR-PE DE FECHA 08.08.2016											
- EN FORMACIÓN LABORAL, LA SUMA TOTAL DE CAPACITACIÓN ES HASTA (1) UIT (S/. 4,050) AL AÑO POR TRABAJADOR											