



UNIVERSIDAD NACIONAL

PEDRO RUIZ GALLO

ESCUELA DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

**“CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON
EL DESEMPEÑO DE LOS PROFESIONALES Y
TÉCNICOS DE LA JUNTA DE USUARIOS CHANCAY
LAMBAYEQUE - JUCHL”**

TESIS

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO(A)
EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA
EMPRESARIAL**

AUTORES:

ING. JOSE ANTONIO NIÑO BARTUREN

LIC. ROSA FLOR PORTOCARRERO BRAVO

ASESOR:

M.Sc. GIULIANA MILLONES ORREGO

LAMBAYEQUE – PERÚ

2018

**“CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DE LOS PROFESIONALES Y
TÉCNICOS DE LA JUNTA DE USUARIOS CHANCAY LAMBAYEQUE - JUCHL”**

PRESENTADO POR:

ING. JOSE ANTONIO NIÑO BARTUREN
AUTOR

LIC. ROSA PORTACARRERO BRAVO
AUTOR

MSC. GIULIANA MILLONES ORREGO
ASESOR

Presentada a la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo para optar el
Grado de Maestro(a) en Administración con mención en Gerencia Empresarial.

M.Sc. ADRIEL RIOS VILLACORTA
PRESIDENTE

M.Sc. JORGE ATOCHE PACHERRES
SECRETARIO

M.Sc. MARINO ENEQUE GONZALES
VOCAL

FEBRERO - 2018

DEDICATORIA

Esta tesis lo dedicamos a DIOS por darnos la fuerza, la sabiduría y la voluntad para realizar este trabajo, enseñándonos a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento y por darnos la facilidad de perseverancia para siempre lograr mis sueños trazados. Si hemos llegado hasta aquí es gracias al aliento de vida, inspiración y fortaleza que nos han brindado.

Para nuestros padres que siempre han sido nuestros compañeros de lucha del día a día y siempre con todo su amor hacen que las cosas sean cada día mejor, por su apoyo incondicional, comprensión, ayuda en momentos difíciles, y por ayudarnos emocionalmente con sus consejos para estudiar. Han dado todo lo que somos como persona, nuestros valores, principios, nuestro carácter, nuestro empeño, perseverancia, y nuestro coraje para conseguir nuestros objetivos trazados, ya que lo que somos es gracias a ustedes. ¡Gracias por estar siempre a nuestro lado!

A nuestros hermanos por todo su apoyo, por brindarnos todo su amor y comprensión.

***"El futuro tiene muchos nombres, para los débiles es lo inalcanzable,
para los temerosos lo desconocido, para los valientes es la
oportunidad."***

AGRADECIMIENTO

Agradezco a DIOS por regalarme la vida, por haberme acompañado y guiado a lo largo de este proceso de formación, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

Le doy gracias a mis padres José Manuel y Elva del Carmen por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida, sobre todo por ser excelente ejemplo a seguir.

A mis hermanas por ser parte importante de mi vida y representar la unidad familiar, Jhaslid, Zhanna y Yohisa.

A Rosa Flor Portocarrero, por haber sido una excelente compañera de tesis y amiga, por haberme tenido la paciencia necesaria y por motivarme a seguir adelante en los momentos de desesperación.

Le agradezco la confianza, apoyo y dedicación de tiempo a la profesora Giuliana Millones Orrego por haber compartido conmigo sus conocimientos, apoyo y sobre todo por su amistad.

Gracias a todos los representantes de la Junta de Usuarios Chancay Lambayeque, por habernos brindado la oportunidad de desarrollar nuestra tesis profesional en dicha institución, y por todo el apoyo y facilidades que nos fueron otorgando en la empresa.

José Antonio

AGRADECIMIENTO

Siempre en mi vida agradezco primero a Dios porque su bondad en mí la siento al haberme regalado la dicha de tener una familia maravillosa cuya base son mis padres Luis y Zulmi, quienes se han esforzado por darme siempre los mejores ejemplos, la educación y su ayuda incondicional; también Dios me regala la gracia de tener una bonita familia propia constituida por mi esposo Jimmy Díaz, cuya paciencia y lealtad hacia mí lo hace digno de admiración, mi pequeño y por ahora único hijo Luisito Díaz, quien me brinda alegrías a diario y quien desde que llegó a mi vida, siento nuevamente la inocencia y bondad pura que parece haberse desvanecido con el trajinar diario de ser un adulto y a quien deseo que elija la profesión que él decida sea siempre uno de los mejores.

A mi compañero José Antonio, por ser un buen estudiante; dedicado y empeñoso, el percibir que es una buena persona criada con valores similares a los míos, suficientes motivos para haber decidido mutuamente realizar ésta investigación que nos ha causado más de un dolor de cabeza durante el trayecto, pero que finalmente logró una perdurable amistad entre ambos.

Agradezco a todas las personas que de alguna manera han colaborado con la culminación exitosa de ésta tesis como es nuestra asesora de tesis Giuliana Millones Orrego, mi profesor de pre grado y decano de CLAD Luis Campos Contreras, porque en cada duda siempre tuve las respuestas de su parte. Finalmente, a la JUCHL por el apoyo otorgado.

Rosa Flor

INDICE

RESUMEN.....	1
ABSTRAC	3
INTRODUCCION.....	5
CAPITULO I	8
ANALISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	8
1.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA	8
1.2 UBICACION.....	8
1.3 ORGANIGRAMA	9
1.4 MISION Y VISION	10
1.5 FINALIDAD	10
1.6 FUNCIONES.....	11
1.6.1 FUNCIONES DE REPRESENTACIÓN Y PARTICIPACIÓN.....	11
1.6.2 FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.....	13
1.6.3 FUNCIONES DE OPERACIÓN, MANTENIMIENTO Y DESARROLLO DE LA INFRAESTRUCTURA HIDRÁULICA	16
1.6.4 FUNCIONES SOCIALES, DE CAPACITACIÓN Y CULTURA DEL AGUA.....	20
1.7 PROBLEMA DE LA INVESTIGACION.....	21
1.7.1 SITUACION PROBLEMÁTICA ACTUAL.....	21
1.7.2 DEFINICION DEL PROBLEMA.....	23
1.7.3 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	23
1.8 JUSTIFICACION DE ESTUDIO.....	27
1.9 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	29
A. OBJETIVO GENERAL:	29
B. OBJETIVOS ESPECIFICOS:	29
1.10 MARCO METODOLÓGICO	30
A. HIPOTESIS.....	30
B. VARIABLES.....	31
C. DISEÑO DE CONTRASTACION DE LA HIPOTESIS	31
D. TECNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.	37

CAPITULO II	43
MARCO TEÓRICO.....	43
2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL	43
2.1.1 DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL	48
2.1.2 TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT	52
2.1.3 TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT	53
2.1.4 FACTORES QUE DETERMINAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	58
2.1.5 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	59
2.1.6 FACTORES QUE AFECTAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL	61
2.1.7 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	63
2.1.8 DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	71
2.2 DESEMPEÑO LABORAL.....	73
2.2.1. CONCEPTO DE DESEMPEÑO LABORAL	73
2.2.2. CARACTERÍSTICAS DEL DESEMPEÑO LABORAL	76
2.2.3. ELEMENTOS DEL DESEMPEÑO LABORAL	77
2.2.4. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORA	80
2.2.5. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	82
2.2.6. DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO LABORAL	94
2.3 TERMINOS BASICOS	104
CAPITULO III	108
TABULACION, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	108
3.1 ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....	108
3.2 VALORACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL	111
3.3 COMPROBACION DE LAS HIPOTESIS ESTADISTICAS:.....	112
CAPITULO IV	124
ESTRATEGIAS PARA LA EMPRESA JUNTA DE USUARIOS CHANCAY	
LAMBAYEQUE	124
CAPITULO V	129
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	129
5.1 CONCLUSIONES	129
5.2 RECOMENDACIONES.....	132

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS.....	135
BIBLIOGRAFIAS:	135
ANEXO.....	140
CUESTAS	141

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Mapa de ubicación – Junta de Usuarios Chancay Lambayeque.....	9
Figura N° 2: Organigrama – Junta de Usuarios Chancay Lambayeque.....	9
Figura N° 3 - Escala de LIKERT	40
Figura N° 4: Esquema de Clima Organizacional Litwin y Stinger (1978).....	48

INDICE DE GRAFICOS

Grafico N° 1: Sexo de los Trabajadores	108
Grafico N° 2: Tipo de Contrato	108
Grafico N° 3: Antigüedad en el Trabajo	109
Grafico N° 4: Edad De Los Trabajadores	109
Grafico N° 5: Nivel De Estudios.....	110
Grafico N° 6: Estado Civil	110
Grafico N° 7: Clima Organizacional Global	111
Grafico N° 8: Desempeño laboral.....	111
Grafico N° 9: Frecuencias	114

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: TOTAL DE TRABAJADORES PARA LA POBLACION Y MUESTRA	32
Tabla N° 2: MODELO CONCEPTUAL.....	34
Tabla N° 3: TIPOS DE CLIMA.....	56
Tabla N° 4: Resumen de Procesamientos de casos-Clima Organizacional*Desempeño Laboral	112
Tabla N° 5: Tabla Cruzada Clima Organizacional*Desempeño Laboral	113
Tabla N° 6: Pruebas de chi-cuadrado- Clima Organizacional*Desempeño Laboral.....	113
Tabla N° 7: Tabla cruzada Autonomía*Desempeño Laboral.....	115
Tabla N° 8: Pruebas de chi-cuadrado-Autonomía	116
Tabla N° 9: Tabla cruzada Situación*Desempeño Laboral	117
Tabla N° 10: Pruebas de chi-cuadrado-Situación	117
Tabla N° 11: Tabla cruzada Recompensa*Desempeño Laboral.....	118
Tabla N° 12: Pruebas de chi-cuadrado-Recompensa.....	119
Tabla N° 13: Tabla cruzada Consideración*Desempeño Laboral	120
Tabla N° 14: Pruebas de chi-cuadrado-Consideración	121
Tabla N° 15: Tabla cruzada Desarrollo*Desempeño Laboral.....	122
Tabla N° 16: Pruebas de chi-cuadrado-Desarrollo	122

RESUMEN

La presente tesis titulada ***“CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DE LOS PROFESIONALES Y TÉCNICOS DE LA JUNTA DE USUARIOS CHANCAY LAMBAYEQUE - JUCHL”*** tiene como objetivo principal determinar la influencia del Clima Organizacional en el Desempeño de los Profesionales y técnicos de la Junta de Usuarios Chancay Lambayeque, con el fin de generar una propuesta para mejora del clima organizacional en beneficio de los empleados y de la empresa. Para ello se desarrolló un estudio descriptivo de tipo transversal y correlacional, teniendo como muestra a 36 personas del total de una población de 56, de las cuales se obtuvo la información a través de la aplicación de una encuesta con 77 ítems, utilizando como instrumento la escala de Likert.

Los resultados mostraron que El clima organizacional SI tiene una influencia significativa en el desempeño laboral de los profesionales y técnicos del Junta de Usuarios Chancay Lambayeque (JUCHL) a un nivel del 95% de confiabilidad según la aplicación estadística del Chi cuadrado aplicada para éstos resultados. De ésta hipótesis general desglosamos que hay 5 dimensiones que influyen significativamente en éste resultado como la Autonomía en la toma de decisiones; la Situación- trabajo en equipo; la Recompensa hacia las situaciones bajo presión; La Consideración – Comunicación, horizontal (entre colaboradores) y vertical (desde los jefes hacia los empleados); Como quinta dimensión el Desarrollo y la Capacitación se observa frustrado en la JUCHL, interrumpiendo el crecimiento personal y profesional de los colaboradores.

Finalmente se concluye con un diseño Estrategias a ser aplicadas por el área de Recursos Humanos (como corresponde), hacia toda la población de la Junta de Usuarios Chancay Lambayeque- JUCHL, estrategias que trabajan en la mejora y optimización de cada una de las dimensiones involucradas en los resultados finales de la investigación.

ABSTRAC

The present thesis entitled "ORGANIZATIONAL CLIMATE AND ITS RELATIONSHIP WITH THE PERFORMANCE OF THE PROFESSIONALS AND TECHNICIANS OF THE DIRECTIVE OF USERS CHANCAY LAMBAYEQUE " has as main objective to determine the influence of the Organizational Climate in the Performance of the Professionals and Technicians of the Directive of Users Chancay - Lambayeque, with the purpose of generating Strategies to improve the organizational climate for the benefit of employees and the company. To this end, a descriptive study of cross-sectional and correlational type was developed, taking as sample 36 people out of a total population of 56, from which the information was obtained through the application of a survey with 77 items, using as instrument the Likert scale.

The results showed that the organizational climate has a significant influence on the work performance of the professionals and technicians of the Chancay - Lambayeque Users Directive, it a level of 95% reliability according to the statistical application of the Chi square applied for these results. From this general hypothesis, we break down that there are 5 dimensions that significantly influence this result, such as Autonomy in decision making; the Situation- teamwork; the Reward towards situations under pressure; Consideration – Communication, of Horizontal (between collaborators) and vertical way (from bosses to employees); As a fifth dimension We have seen the Development and Training is frustrated in the JUCHL, interrupting the personal and professional growth of the collaborators.

Finally it concludes with a design of Strategies to be applied by the area of Human Resources (as it corresponds), towards all the population of the Directive of Users Chancay Lambayeque, strategies that work in the improvement and optimization of each one of the dimensions involved in the final results of the investigation.

INTRODUCCION

Nuestra tesis titulada ***“CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DE LOS PROFESIONALES Y TÉCNICOS DE LA JUNTA DE USUARIOS CHANCAY LAMBAYEQUE - JUCHL”*** durante el periodo de los años 2012 al 2015, se justifica en el sentido de que en nuestro País la situación laboral actual, los profesionales nos encontramos obligados a aceptar muchas veces trabajos con salarios precarios, bajo condiciones laborales- contractuales inapropiadas y principalmente a someternos a condiciones impuestas injustas penosamente involucrando así el clima organizacional y el ineficiente desempeño reflejado en las noticias laborales negativas publicadas diariamente, que desestabiliza a toda la población quienes estamos experimentando estrés y desequilibrios emocionales, determinando los resquebrajamientos de las relaciones humanas, falta de confianza en el servidor público, recalcando siempre sus trabajo burocrático y lento provocando lamentablemente el derrumbamiento organizativo de las instituciones, de nuestro propio País. El énfasis en el buen vivir, las normas de cortesía, el desarrollo personal y humano, el brillar sin apagar la luz de otro deberían ser algunos de los parámetros de la educación en el mundo de hoy, sin embargo nuestra realidad social es adversa a las aspiraciones organizativas, sociales y comunicativas, lo que genera climas organizacionales de constante conflictos, de explotación, maltrato, abuso de derechos y sobrecarga de deberes los cuales son cada vez más sostenidos e institucionalizados, teniendo como resultado tangible : “La deshumanización”. Aspectos de esta realidad se reflejan en nuestro objeto de estudio que

pretendemos desarrollar en el presente trabajo de investigación y que lo pretendemos analizar e interpretar con la ayuda de las teorías científicas consideradas. En la Junta de Usuarios Chancay Lambayeque, se percibe que las relaciones laborales e interpersonales son negativas en cada una de las 5 dimensiones aplicadas en la investigación, principalmente se aprecia la insatisfacción de los colaboradores de pertenecer a dicha institución de servicio público, así como otras percepciones negativas que iremos encontrando en el transcurso del desarrollo de la presente investigación, concluyendo finalmente que el buen trato, los premios y reconocimientos, los logros, asensos y promociones, la correcta y abierta comunicación son eje principal para obtener resultados positivos de los logros organizacionales; así es que tomemos esta enseñanza para aplicarla a todo ámbito de nuestra vida. Vale la pena !!, el viaje es corto, tratemos de hacerlo bonito.

CAPITULO I

ANALISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

CAPITULO I

ANALISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA

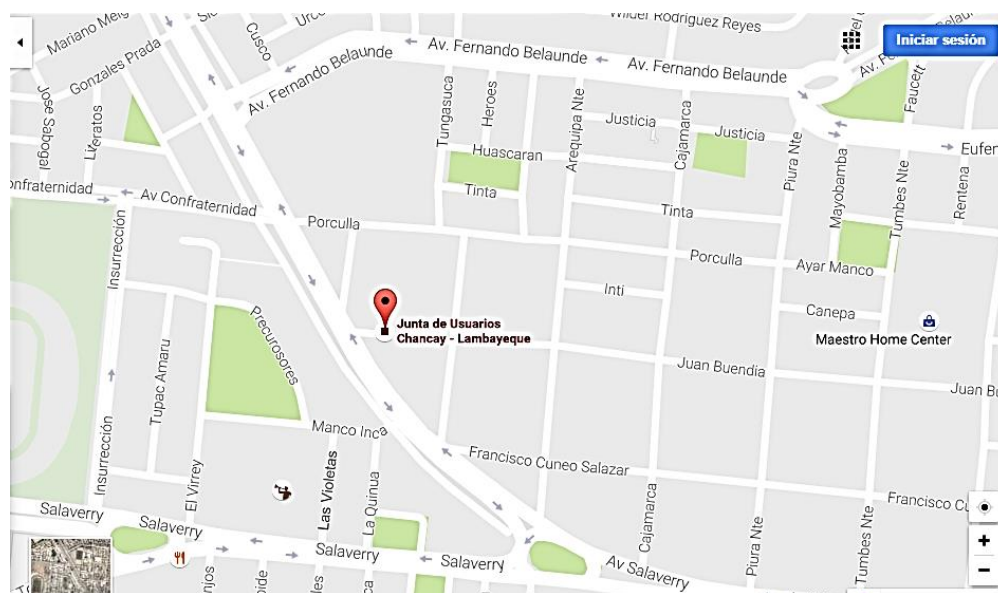
La Junta de Usuarios Chancay-Lambayeque, es una asociación civil sin fines de lucro, de duración indefinida, con personería jurídica de derecho privado, que tiene por finalidad principal la participación organizada de los usuarios de agua en la gestión multisectorial y sostenible de los recursos hídricos. Goza de autonomía económica, administrativa, financiero y de gestión.

Representa, legal y orgánicamente a todos los usuarios de agua y organizaciones de usuarios de agua integrantes, del sector hidráulico a su cargo, en el ámbito territorial de la cuenca hidrográfica debidamente demarcada, delimitada y aprobada por la Autoridad Nacional del Agua – ANA.

1.2 UBICACION

La Junta de Usuarios Chancay-Lambayeque, se encuentra ubicada en la calle Juan Buendía Nro. 145, en la ciudad de Chiclayo, provincia de Chiclayo, departamento de Lambayeque.

Figura N° 1: Mapa de ubicación – Junta de Usuarios Chancay Lambayeque



Página Web Junta de Usuarios Chancay Lambayeque

1.3 ORGANIGRAMA

Figura N° 2: Organigrama – Junta de Usuarios Chancay Lambayeque



Página Web Junta de Usuarios Chancay Lambayeque

1.4 MISION Y VISION

Tiene como misión ser una organización representativa de los usuarios agrarios de agua del valle Chancay-Lambayeque, realizando una gestión integrada del recurso hídrico a través de una eficiente administración, operación y mantenimiento del Sistema Hidráulico Tinajones y actividades de promoción agraria, generando el bienestar de los usuarios.

Su visión es ser la mejor Junta de Usuarios a nivel nacional, reconocida por su vocación integradora, eficiente gestión del recurso hídrico y promoción de la agroexportación y gestión empresarial; que brinda servicios de calidad a sus usuarios, generando su bienestar y contribuyendo a la protección del medio ambiente y al desarrollo sostenible del valle Chancay-Lambayeque.

1.5 FINALIDAD

La Junta de Usuarios Chancay-Lambayeque tiene como finalidad, contribuir a la consolidación de la gestión integrada de los recursos hídricos, mediante el uso racional, eficaz, eficiente y responsable de éstos y su desarrollo, conservación, preservación e incremento de su disponibilidad y la protección de su calidad, con la participación plena de los usuarios en armonía con la Ley de Recursos Hídricos, su reglamento y demás disposiciones que emanen de la Autoridad Nacional del Agua.

También tiene entre sus finalidades la educación de los agricultores para el uso eficiente del recurso hídrico y capacitación tendiente a la utilización de nuevas tecnologías de riego.

1.6 FUNCIONES

La Junta de Usuarios Chancay-Lambayeque, de conformidad con lo dispuesto por la Ley de Recursos Hídricos y su reglamento, concordante con el Reglamento de Operadores de Infraestructura Hidráulica, y normas afines, cuenta con funciones de representación, administración, así como de operación, mantenimiento y desarrollo de la infraestructura hidráulica y otras funciones institucionales.

1.6.1 FUNCIONES DE REPRESENTACIÓN Y PARTICIPACIÓN

- a)** Representar en su calidad de máxima organización de usuarios de agua del sector hidráulico, a todos los usuarios de agua y organizaciones de usuarios de agua integrantes, ante la Autoridad Nacional del Agua, ante las entidades públicas y/o privadas, locales, regionales, nacionales e internacionales, en el ámbito del sector hidráulico común.
- b)** Contribuir y coordinar con las entidades mencionadas en el precitado inciso, la ejecución, supervisión, evaluación, fiscalización y control del cumplimiento de las políticas, planes, programas, proyectos y actividades orientadas a la protección, preservación, conservación de la cantidad y calidad de los recursos hídricos, así como la operación, mantenimiento y desarrollo de la infraestructura hidráulica mayor y menor.
- c)** Integrar en el ámbito y nivel que corresponde, el Sistema Nacional de Gestión de los Recursos Hídricos, a través de sus miembros directivos y/o representantes ante LA JUNTA, que corresponda, conforme al presente estatuto.

- d)** Integrar, a través de sus representantes, el Consejo Directivo Nacional de la Autoridad Nacional del Agua, encargado de planificar, dirigir y supervisar la administración general y la marcha de la Autoridad Nacional del Agua.
- e)** Participar, activamente, en el Consejo de Recursos Hídricos de la Cuenca Hidrográfica que le corresponda.
- f)** Integrar y participar, en la creación y organización, de la junta regional y/o macro regional de usuarios de agua del departamento o departamentos; y, mantener en condiciones de reciprocidad y mutua contribución, su condición de organización de usuarios integrante de la Junta Nacional de Usuarios de Agua del Perú.
- g)** Celebrar acuerdos y/o convenios con organismos locales, regionales, nacionales e internacionales, públicos y/o privados, orientados a la implementación y desarrollo de proyectos inherentes a los fines de LA JUNTA.
- h)** Otras, conforme al estatuto, el Código Civil, la Ley de Recursos Hídricos y su reglamento, el Reglamento de Operadores de Infraestructura Hidráulica, el Reglamento de Organizaciones de Usuarios de Agua, y las normas o disposiciones legales, reglamentarias y/o administrativas vigente y aplicables.

1.6.2 FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

- a)** Administrar, diligente, eficaz y eficientemente, los ingresos, egresos y patrimonio de LA JUNTA, provenientes de diversas fuentes, principalmente de las tarifas por suministro y uso de agua, aportes obligatorios y/o voluntarios, así como ingresos varios por distintos conceptos, destinándolos, exclusivamente, a los fines y objetivos institucionales y sociales trazados, en su calidad de asociación sin fines de lucro, conforme a Ley.
- b)** Administrar, eficaz y eficientemente, los recursos humanos y logísticos orientados hacia la obtención de la calidad óptima de la prestación de los servicios que ofrece a los usuarios.
- c)** Contratar, previo proceso participativo de selección, los recursos humanos profesionales, técnicos y/o auxiliares administrativos, necesarios para el estricto cumplimiento de los fines y objetivos institucionales, conforme al Régimen Laboral de la Actividad Privada.
- d)** Elaborar y aplicar los instrumentos de gestión administrativa necesarios, entre ellos el Reglamento de Organización y Funciones, Manual de Organización y Funciones, Reglamento Interno de Trabajo, y otros, que regulen las funciones generales y específicas, así como el desarrollo administrativo laboral y de evaluación periódica, orientadas a la búsqueda de la calidad y el fortalecimiento de las capacidades humanas al servicio de LA JUNTA.

- e)** Velar por el estricto y oportuno cumplimiento del pago de las tarifas de suministro de agua, aportes voluntarios, ordinarios y/o extraordinarios, acordados por la Asamblea General, así como otras obligaciones, de conformidad con el presente estatuto y normas correspondientes.
- f)** Recaudar la Retribución Económica por el uso de agua, proveniente del pago de los usuarios que corresponda, la misma que deberá ser, íntegra y oportunamente, transferidas a la Autoridad Nacional del Agua, en los plazos y modalidades establecidas, conforme a ley y su reglamento.
- g)** Formular, presentar, aprobar, ejecutar, supervisar, evaluar y controlar el Presupuesto Institucional y/o Plan Anual de Operaciones y/o Plan de Trabajo, aprobados por la Asamblea General, así como su reformulación, conforme al presente estatuto, normas, procedimientos vigentes y aplicables sobre la materia.
- h)** Formular, presentar y aprobar, semestral y anualmente, los estados financieros, el Informe de Gestión Institucional y/o Memoria Anual, para su conocimiento y aprobación de la Asamblea.
- i)** Llevar, debidamente legalizados y actualizados, los libros siguientes:
 - 1. Libro de Acta de Asambleas Generales
 - 2. Libro de Acta de sesión de Consejo Directivo
 - 3. Libro de Contabilidad.
 - 4. Libro de Inventarios.
 - 5. Otros, conforme a los requerimientos de los sistemas y/o planes contables y financieros.

- j)** Llevar, actualizados, el Registro de Usuarios de Agua, concordado con el Registro Administrativo de Derechos de Uso de Agua (RADA), de la Autoridad Nacional del Agua (ANA).
- k)** Implementar sistemas normativos y operativos actualizados de supervisión, control administrativo y de administración, conforme a las políticas, planes, programas, proyectos y actividades institucionales, propias de LA JUNTA, así como de trámite documentario, atención y solución de solicitudes, reclamos, consultas y/o quejas del usuario y/o de las organizaciones de usuarios de agua integrantes, bajo los principios de transparencia, legalidad, equidad y celeridad.
- l)** Efectuar, conforme al presente estatuto, las normas, disposiciones legales, reglamentarias, administrativas, contables y financieras; la supervisión, evaluación, control de la ejecución presupuestal, contable y financiero de las comisiones de usuarios de agua, integrantes de LA JUNTA.
- m)** Concertar, conforme al presente estatuto, a la Ley de Recursos Hídricos y su reglamento, las operaciones de crédito y/o financieras, destinadas a la adquisición de bienes, equipos, maquinarias, piezas, partes e insumos necesarios, a fin de implementar, ampliar y/o mejorar el parque automotriz y otros servicios que permita el cumplimiento de sus fines.
- n)** Ejecutar la cobranza de la tarifa de suministro de agua y administrar dichos fondos destinados, exclusivamente, para cubrir los costos, gastos y requerimientos para la prestación del servicio, así como la operación,

mantenimiento y desarrollo de la infraestructura hidráulica mayor y menor a su cargo.

- o)** Atender, efectiva y oportunamente, los reclamos y peticiones, conforme a ley, que presenten los usuarios hábiles.
- p)** Supervisar, controlar y evaluar los actos de administración y operación que desarrollen los miembros directivos de las comisiones de usuarios de agua y de los comités de usuarios de agua, según el caso, relacionadas a las funciones y actividades encargadas y los recursos asignados por LA JUNTA provenientes del ingreso de la Tarifa.
- q)** Formular, crear, Implementar y ejecutar sistemas efectivos y eficientes de control interno institucional o convocar a auditorías de gestión, financieras, exámenes especiales, de acuerdo a Ley.
- r)** Las demás que acuerde la Asamblea General, conforme al presente estatuto, de acuerdo a ley.

1.6.3 FUNCIONES DE OPERACIÓN, MANTENIMIENTO Y DESARROLLO DE LA INFRAESTRUCTURA HIDRÁULICA

La Junta de Usuarios Chancay Lambayeque, en su rol de operador de la infraestructura hidráulica mayor y menor a su cargo, tiene las siguientes funciones:

- a)** Cumplir, estricta, eficaz, eficiente y oportunamente, la prestación del servicio de distribución y suministro de agua, en favor del usuario de agua, conforme al derecho de uso correspondiente.

- b)** Asumir el rol de operación y responsable del mantenimiento y desarrollo de la infraestructura hidráulica mayor y menor a su cargo.
- c)** Coordinar, permanentemente, con la Autoridad Nacional del Agua, a través de sus órganos competentes, el cumplimiento de las normas y directivas orientadas a garantizar la eficiente operación, mantenimiento y desarrollo de la infraestructura hidráulica mayor y menor a su cargo.
- d)** Dirigir, ejecutar, supervisar, evaluar y controlar las actividades permanentes de fortalecimiento de capacidades técnicas, administrativas y operativas, así como información actualizada y asistencia social, a favor de los usuarios y de las organizaciones de usuarios de agua integrantes.
- e)** Promover la innovación y el desarrollo tecnológico, así como los procedimientos y técnicas hidráulicas adecuadas, aplicables para la conservación y protección de las fuentes naturales y el mejoramiento de la infraestructura hidráulica mayor y menor a su cargo.
- f)** Elaborar, aprobar y difundir, oportunamente, los planes, manuales y programación de la operación, mantenimiento y desarrollo de la infraestructura hidráulica, planificando estratégicamente el uso sostenible de los recursos hídricos.
- g)** Fomentar la activa participación de los usuarios y las organizaciones de usuarios de agua integrantes, en las labores y actividades operativas, de mantenimiento y desarrollo de la infraestructura hidráulica mayor y menor, así como en la conservación, preservación y uso eficiente del agua y sus bienes asociados.

- h)** Cumplir, con los Parámetros de Eficiencia y el Plan de Adecuación para el Aprovechamiento Eficiente de Recursos Hídricos, que apruebe la Autoridad Nacional del Agua.
- i)** Formular y desarrollar políticas, planes, programas, proyectos y actividades orientadas a la promoción, ejecución e implementación de la protección de la calidad del agua y el incremento de los volúmenes disponibles.
- j)** Promover y desarrollar actividades orientadas a la investigación, innovación y adaptación de nuevas tecnologías, así como la recuperación de las tecnologías ancestrales exitosas, aplicables a nuestra realidad.
- k)** Proveer, oportunamente, la información requerida por los órganos competentes de la Autoridad Nacional del Agua, en la forma y plazos fijados en el Reglamento de Operadores de Infraestructura Hidráulica y el Reglamento de Organizaciones de Usuarios de Agua.
- l)** Prestar las facilidades del caso, a las inspecciones técnicas solicitadas y/o notificadas por los órganos competentes de la Autoridad Nacional del Agua.
- m)** Cumplir, estrictamente, con las normas de seguridad, dispuestas por las entidades competentes, destinadas a la operación, mantenimiento y desarrollo de la infraestructura hidráulica mayor y menor a su cargo, la protección de la calidad de agua y a la conservación ambiental.
- n)** Cumplir con la función de evaluación, control y vigilancia del estado de conservación de la infraestructura hidráulica mayor y menor, de acuerdo

con los lineamientos que emite la Autoridad Nacional del Agua y/o sus órganos desconcentrados competentes en el marco de la Ley.

- o)** Elaborar políticas, planes, programas, proyectos y actividades de desarrollo agrícola y de conservación y mejoramiento de la infraestructura de riego así como de defensa ribereña, con la participación de las entidades públicas y/o privadas, de acuerdo a ley.
- p)** Promover, diseñar, elaborar, ejecutar, supervisar, evaluar y controlar proyectos, estudios y obras de infraestructura hidráulica, cumpliendo los plazos establecidos en su respectivo plan de trabajo, orientados a elevar los estándares de rendimiento del agua de riego y drenaje.
- q)** Promover, diseñar, elaborar, ejecutar, supervisar, evaluar y controlar obras de infraestructura hidráulica mayor y menor, necesaria para los propósitos de LA JUNTA.
- r)** Promover, coordinar, diseñar, elaborar, ejecutar, supervisar, evaluar y controlar el cumplimiento de planes, programas, proyectos y actividades orientadas a la prevención de riesgos contra daños a la infraestructura hidráulica y evitar las consecuencias que éstos generan.
- s)** Apoyar la consolidación de los planes de trabajo de las Comisiones de Usuarios de Agua integrantes, así como promover, apoyar y supervisar su ejecución.
- t)** Coordinar con los órganos competentes del Ministerio de Agricultura, la Autoridad Nacional del Agua y la unidad orgánica agraria del Gobierno Regional de Lambayeque, según el caso, la elaboración y aprobación de los planes de cultivo y riego del sector hidráulico a cargo.

- u) Supervisar, evaluar y controlar el desarrollo de las actividades de operación, mantenimiento y desarrollo de la infraestructura hidráulica, encargadas a las comisiones de usuarios de agua.
- v) Las demás establecidas en el Reglamento de Operadores de infraestructura hidráulica.

1.6.4 FUNCIONES SOCIALES, DE CAPACITACIÓN Y CULTURA DEL AGUA

- a) Promover, formular y ejecutar planes, programas, proyectos y acciones de sensibilización, capacitación, difusión, asistencia técnica y social a los usuarios y organizaciones de usuarios de agua integrantes, que permita mejorar la gestión de los recursos hídricos, el fortalecimiento institucional y las capacidades.
- b) Promover, formular y ejecutar planes, programas, proyectos y actividades orientadas al desarrollo e implementación de procedimientos y/o tecnologías que incrementen la eficiencia en el aprovechamiento sostenible del agua, la conservación y mejoramiento de sus bienes asociados y el mantenimiento adecuado y oportuno de la infraestructura hidráulica.
- c) Promover, formular, organizar, ejecutar y apoyar actividades de capacitación y gestión del conocimiento y de cultura del agua.
- d) Celebrar y suscribir convenios y/o acuerdos con entidades locales, regionales, nacionales e internacionales, públicas y/o privadas,

orientadas a la capacitación, asistencia técnica y social de los usuarios y personal técnico administrativo de LA JUNTA.

- e) Promover, ejecutar y/o apoyar programas y proyectos de vivienda social destinada a los usuarios de LA JUNTA, con recursos provenientes de donaciones y legados, sin afectar los recursos de las tarifas y cuotas.
- f) Las demás que acuerde la Asamblea General, conforme a Ley.

1.7 PROBLEMA DE LA INVESTIGACION

1.7.1 SITUACION PROBLEMÁTICA ACTUAL

El clima organizacional es un concepto que se forma a partir de las percepciones de los trabajadores acerca de la organización a la que pertenecen. Es así que el clima laboral se convierte en un indicador de la percepción de bienestar y satisfacción que se puede encontrar en la misma.

La Evaluación de Desempeño la entendemos como la valoración del aporte de cada perfil profesional o técnico contratado, perfil que coadyuva al logro adecuado y exitoso de los objetivos propuestos por la empresa. Apreciando el crecimiento profesional y de experiencia de los colaboradores con un incentivo o promoción dentro de la Entidad, lograr una línea de carrera dentro de la empresa con la que el colaborador se identifica.

El ambiente laboral imperante en la organización influye directamente en las actitudes, comportamiento y compromiso de los trabajadores para

con la empresa. Por tanto, las organizaciones se preocupan cada día más por mantener un clima organizacional sano, que permita el desarrollo eficiente de los trabajadores, para que con ello se alcancen los objetivos organizacionales y la JUCHL por ser una entidad de servicio Público suponemos también compartirá dicha inquietud.

En el mundo de hoy, muchos directivos de las empresas o instituciones están abiertos a la opinión y sentir de los empleados que forman parte de su compañía es decir, se interesan por conocer cuál es el nivel de satisfacción de sus empleados realizando estudios sobre clima organizacional. Será también éste el sentir de los directivos, responsables directos o del área de RRHH en la JUCHL.

Entonces surge la inquietud de echar de ver si es que éstos dos indicadores importantes están ejecutándose de manera colateral en la Junta de Usuarios Chancay Lambayeque, puesto que en repetidas oportunidades entre conversación de compañeros, ahora un ex colaborador coincidía en repetidas ocasiones comunicándonos su insatisfacción y descontento laboral al punto de llegar a solicitar oportunidades laborales en un lugar diferente a éste, corroborando dicho malestar con otras personas que laboran en dicha entidad, de aquí surge la intención de investigar a fondo ésta percepción de los colaboradores, pudiendo llegar a una de dos conclusiones opuestas entre sí:

- Plantear una posible solución en aras de mejora del supuesto clima imperante o contrariamente.

- Recalcar la adecuada manera de dirigir su clima laboral manifestado obviamente en las metas u objetivos de la organización logrados de manera satisfactoria.

1.7.2 DEFINICION DEL PROBLEMA

¿La Junta de Usuarios Chancay Lambayeque, actualmente cuenta con un adecuado Clima Organizacional que permite obtener un óptimo desempeño laboral de los profesionales y técnicos que trabajan en dicha institución?

1.7.3 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

(Goncalves, 2000) define clima organizacional como un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación”.

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para todas las organizaciones, las cuales buscan un mejoramiento continuo del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano. El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos “Clima

organizacional”, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

El Clima organizacional ha sido tema de marcado interés es de los años 80 hasta nuestros días; actualmente el clima organizacional ha dejado de ser un elemento periférico en las instituciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito, por ello, es necesario tener presente que cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia a dónde debe marchar la institución, etc.

Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez, la flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo.

Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante

el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organización.
(Goncalves, 2000)

El Clima Organizacional puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la institución, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras.
(Goncalves, 2000)

Según (Ruiz M. , 2010), en su investigación “*Propuesta de estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa Costa Gas Chiclayo*”, la encuesta fue aplicada a 50 trabajadores en donde las principales conclusiones fueron que el personal estaba desinformado acerca de la misión y valores de la empresa en consecuencia los empleados tenían un bajo nivel de conocimiento de los objetivos y responsabilidades de los puestos de trabajo a los que han sido designados y se sentían descontentos, pues consideraban que no se les proporciona información oportuna y adecuada a cada uno sobre su desempeño laboral. Asimismo, estaban en desacuerdo con no tener información clara y transparentes de

las funciones, políticos y normas de la organización. Finalmente también se concluyó en que la remuneración en la empresa era poco atractiva.

Según (Ruiz F. , 2010) en su investigación “*Propuesta de mejora del clima laboral del personal del área de atención al cliente de Electronorte S.A.*”, cuya población muestral estuvo constituida por 60 trabajadores que laboran actualmente en dicha área de la empresa, la recolección de datos se hizo a través de una escala Likert. la conclusión principal dio a conocer el nivel de clima laboral del área de atención al cliente de Electronorte, que se definió como medio favorable y en base a esto se desarrolló una propuesta de mejora del nivel del mismo.

Según (Castro, 2009) en su investigación sobre “*Clima laboral y satisfacción laboral de las enfermeras Hospital Provincial Docente Belén Lambayeque*” que tuvo como objetivo general determinar el tipo de clima laboral y su relación con el nivel de satisfacción laboral, la población muestral estuvo conformada por 45 enfermeras, la recolección de datos se realizó aplicando dos encuestas sobre clima y satisfacción laboral donde se concluyó que el clima laboral es medianamente favorable.

Partiendo de estas afirmaciones se pretende orientar, fundamentar y sustentar la investigación, destacando la importancia del clima organizacional como vehículo que conduce a la organización hacia el éxito, específicamente aplicado a la Junta de Usuarios Chancay

Lambayeque, nació en mí la inquietud de realizar una investigación, cuya finalidad sea la de destacar la importancia del clima organizacional como factor determinante de la eficacia del personal y el desarrollo institucional.

Se espera que los resultados del presente estudio permita la máxima reflexión de la Junta Directiva de la institución a fin de lograr un equilibrio en el clima organizacional en la que puedan interactuar los grupos de referencia que la integran de manera armonizada y comprometidos con los mismos ideales.

1.8 JUSTIFICACION DE ESTUDIO

El Clima Organizacional es empleado actualmente para determinar las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral. El obtener un Clima Organizacional favorable es importante para las organizaciones porque favorece a una mayor motivación y rendimiento laboral.

La presente investigación es de gran relevancia porque nos permitirá obtener información de los factores económicos, educativos, administrativos y motivacionales, que influyen en el deterioro del clima organizacional que actualmente cuenta la empresa JUCHL, y poder tomar acciones en ellas y a la vez sugerir medidas que conlleven a la solución de la problemática existente.

En nuestro Perú durante el año 2015, entre instituciones públicas y privadas , sólo mencionando algunas como: diario “El Comercio”, “COFIDE”, “Natura”, son

respetadas por su excelencia en el lugar de trabajo y prácticas de liderazgo de personas, evaluadas objetiva y rigurosamente por el **Grate Place to work**, marca estándar y global para definir los mejores lugares de trabajo a nivel mundial. Por qué no aprehender lo que nos impulsa a ser mejores?

Recalcando que el mejor desempeño de un trabajador se relaciona con su sentir satisfecho, cumplir con sus objetivos, tanto personales como laborales, de ahí se plantea que es necesario identificar las relación existente entre el clima organizacional y el desempeño organizacional a fin de proponer recomendaciones que ayuden tanto a la empresa a lograr sus objetivos de la mano con el de los trabajadores; generando la propuesta de un Plan estratégico, cuyos resultados podrían aplicarse en otras instituciones de servicio público y con similares características organizacionales que la JUCHL.

Enfocando el tema en un análisis COSTO- BENEFICIO, ésta investigación tendrá un *costo cero* para la empresa ya que nosotros, los investigadores, a través de nuestro esfuerzo personal, motivados por la investigación del tema, con la debida aplicación técnica y basándonos en nuestros resultados objetivos, les facilitaremos una propuesta que colaboraría con mejorar la negativa percepción que tienen “algunos” trabajadores de la entidad de manera que se pueda ver manifestada en un agrado, satisfacción e identificación de coadyuvar activamente con lograr las metas propuestas, malestar del empleado que se manifiesta ante la población usuaria de los servicios ofrecidos dentro de la JUCHL (clientes) y ante la población en general, ya que el prestigio de la JUCHL actualmente no es conocido por brindar el mejor servicio de la localidad necesariamente o por ser

una propuesta laboral atractiva para los profesionales egresados y mucho menos con experiencia en dicho ámbito; concluyendo que la conveniencia del proyecto para la Entidad, para sus empleados, para la población en general y obviamente para los investigadores es totalmente Beneficiosa comparada con el costo social-económico en que actualmente éstos involucrados se encuentran.

1.9 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

A. OBJETIVO GENERAL:

Determinar la influencia del Clima Organizacional en el Desempeño de los Profesionales y técnicos de la Junta de Usuarios Chancay Lambayeque, con el propósito de generar una propuesta para mejora del clima organizacional en beneficio de los empleados y de la empresa.

B. OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Identificar el clima organizacional imperante en la Junta de Usuarios Chancay Lambayeque.
- Medir el nivel de Desempeño Laboral que presentan actualmente los trabajadores de la JUCHL.
- Establecer la relación de influencia entre Clima Organizacional y Desempeño Laboral de la Junta de Usuarios Chancay Lambayeque.
- Elaborar un Plan de mejora de clima organizacional acorde a los resultados analizados en la investigación con el fin de mejorar las buenas prácticas para un buen clima laboral que coadyuvará

notablemente en la mejora del Desempeño Laboral de los trabajadores de la JUCHL.

1.10 MARCO METODOLÓGICO

A. HIPOTESIS

A.1.- Hipótesis General

El clima organizacional influye significativamente el desempeño laboral de los profesionales y técnicos del Junta de Usuarios Chancay Lambayeque (JUCHL).

A.2.- Hipótesis Específicas

- **La Autonomía** influye significativamente en el desempeño laboral de los profesionales y técnicos del Junta de Usuarios Chancay Lambayeque (JUCHL).
- **La Situación y trabajo en equipo** influye significativamente significativa en el desempeño laboral de los profesionales y técnicos del Junta de Usuarios Chancay Lambayeque (JUCHL).
- **La Recompensa - Presión** influye significativamente en el desempeño laboral de los profesionales y técnicos del Junta de Usuarios Chancay Lambayeque (JUCHL).

- **La Consideración - Comunicación** influye significativamente en el desempeño laboral de los profesionales y técnicos del Junta de Usuarios Chancay Lambayeque (JUCHL).
- **El Desarrollo - Capacitación** influye significativamente en el desempeño laboral de los profesionales y técnicos del Junta de Usuarios Chancay Lambayeque (JUCHL).

B. VARIABLES

1. **Variable Independiente** : Clima Organizacional
2. **Variable Dependiente** : Desempeño Laboral

C. DISEÑO DE CONTRASTACION DE LA HIPOTESIS

- ✓ Se realizó un estudio descriptivo de tipo transversal y correlacional
- ✓ Para el diseño y contrastación de hipótesis se utilizó el diseño no experimental

El desarrollo de la investigación para analizar el Clima Organizacional en JUCHL, es de enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo, transversal, con diseño no experimental. Además se señala que para su ejecución, se acudió a la estrategia de investigación de estudio de caso simple.

Esta investigación es de tipo no experimental, ya que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observa los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos, asimismo, se

realiza un estudio transversal, debido a que se estudia el clima organizacional en un periodo específico del tiempo, no generalizando ni aplicando los datos presentados a situaciones futuras ni a otras áreas o direcciones de JUCHL.

Por otra parte, el alcance de la investigación es descriptivo, es decir, busca especificar las características y rasgos importantes del Clima Organizacional de JUCHL de acuerdo al periodo en el que se efectuó la investigación.

❖ POBLACION Y MUESTRA

- **Población:**

Todos los trabajadores de la Junta de Usuarios Chancay Lambayeque - (JUCHL). Compuesto por áreas,

Tabla N° 1: TOTAL DE TRABAJADORES PARA LA POBLACION Y MUESTRA

TRABAJADORES DE LA JUNTA DE USUARIOS CHANCAY LAMBAYEQUE			
ASESORIA LEGAL	Asesora Legal	1	0
AUDITORIA	Auditor	1	0
COMUNICACIÓN Y CAPACITACION	Comunicadora Social	1	2
	Extensionista De Capacitación	1	
	Jefa De Comunicación y Capacitación	1	
CONTABILIDAD	Asistente Contable	1	4
	Auxiliar Tesorería	1	
	Conserje	1	
	Contador	1	
GERENCIA	Gerente Técnico	1	0

INFORMATICA	Jefa de Informática	1	2
	Programador	1	
	Técnico de Programación	1	
LOGISTICA	Chofer	6	9
	Guardián Maquinaria Pesada	1	
	Guardián Oficina	3	
	Jefe Logística	1	
	Asistente de logística	1	
	Personal Limpieza	3	
MANTENIMIENTO	Asistente Mantenimiento	1	6
	Jefe De Mantenimiento	1	
	Jefe Topografía	1	
	Operador Maquinaria Pesada	6	
PERSONAL	Jefa De Personal	1	0
PROYECTOS	Jefe de Proyectos	1	4
	Topógrafo	1	
	Portamiras	3	
SECRETARIA	Recepcionista	1	2
	Secretaria	2	
OPERACIONES / TARIFA	Jefe De Operaciones	1	7
	Jefa De Tarifa	1	
	Recaudador	8	
TOTAL DE PERSONAL			36

Fuente: Elaboración propia

- **Muestra:**

Los Profesionales y Técnicos del Junta de Usuarios Chancay Lambayeque. (Igual a la población)

Tabla N° 2: MODELO CONCEPTUAL

VARIABLES	DIMENSIONES		DEFINICION CONCEPTUAL	INDICADORES
CLIMA ORGANIZACIONAL	AUTONOMIA	Autonomía	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación propia de cada uno respecto a los procedimientos de trabajo, objetivos y prioridades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad Individual - Toma de decisiones - Objetividad - Prioridades
		Trabajo en Equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción de estar juntos o de compartir dentro del marco de la organización, incluida la voluntad de proporcionar material de ayuda. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cohesión - Conflicto - Relaciones - Cooperación en grupo - Sociabilidad - Polarización de Status
	SITUACION	Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> • Tolerancia de los superiores, voluntad de dejar que los miembros aprendan de sus errores sin temor a represalias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Consideraciones del líder - Facilitación de trabajo - Influencia jerárquica
		Presión	<ul style="list-style-type: none"> • Exigencias de tiempo respecto a la ejecución de una tarea y a unos estándares de rendimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Presión Laboral - Control - Conflicto - Medida de trabajo - Énfasis en la producción
	RECOMPENSA	Equidad	Las prácticas de la organización son equitativas.	<ul style="list-style-type: none"> - Imparcialidad - Claridad de políticas - Altruismo - Igualitarismo
		Motivación Intrínseca	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando el individuo realiza una actividad por el simple placer de realizarla sin que nadie de manera obvia le de algún incentivo externo 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento institucional - Incentivo salarial
		Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Libertad para comunicarse abiertamente con miembros de la organización en relación a temas delicados o personales comunicaciones no será violada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación integrada - Relaciones entre áreas - Coordinación
	CONSIDERACION	Reconocimiento	Las contribuciones de los miembros a la organización son reconocidas	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento de logros - Retroalimentación - Oportunidades de crecer - Recompensa – castigo

		Sueldos y Salarios	<ul style="list-style-type: none"> Las prestaciones que se brindan en la organización son satisfactorias y justas. 	<ul style="list-style-type: none"> Sueldo de acuerdo a ley Beneficios sociales Aumentos
		Ambiente Física y Cultural	<ul style="list-style-type: none"> Espacios físicos limpios e higiénicos, contando con medios deseables para trabajar correcta, y con las condiciones de seguridad necesarias. 	<ul style="list-style-type: none"> Actividades de recreación Actividades laborales Visitas y paseos
		Visión	<ul style="list-style-type: none"> Los objetivos de la empresa y del departamento son claras, existiendo planeación para lograrlas. 	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento reglamento, normas y políticas. Objetivo de la empresa
		Satisfacción General	<ul style="list-style-type: none"> Buena relación con los jefes y compañeros, satisfacción con el trabajo que se realiza. 	<ul style="list-style-type: none"> Grado de satisfacción
	DESARROLLO	Promoción y Carrera	<ul style="list-style-type: none"> Política sobre mejora 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo profesional
		Capacitación y Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> Capacitaciones institucionales de acuerdo a la misión y objetivos de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación Cursos actualización
		Innovación	<ul style="list-style-type: none"> Se potencia el cambio y la creatividad, incluido arriesgarse en áreas nuevas o en áreas donde el miembro tiene poca o ninguna experiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Potencia de cambio Creatividad Retos y riesgos Orientación al futuro

DESEMPEÑO LABORAL	PRODUCTIVIDAD	Asistencia y Puntualidad	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra respeto por el cumplimiento de las normas y reglamentos de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> - Puntualidad - Cumplimiento de Normas
		Esfuerzo y Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa, para obrar y ejecutar una labor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desempeño - Calidad - Servicio o producto
		Orientación de resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el trabajador realiza luego de habersele designado una labor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de metas - Tiempo oportuno - Volumen de trabajo
		Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora continua del rendimiento de trabajo, garantizando un mayor progreso y productividad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atención - Errores - Racionalización - Cuidado de recursos - Supervisión - Profesionalismo - Respeto
	CAPACITACION	Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación eficiente - Orientación - Reconocimiento - Evita conflictos
		Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> • Se refiere a la intensidad de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> - Emprender acciones - Autorresponsabilidad - Aportación de ideas - Asequible a cambios - Crear soluciones - Solución de problemas
		Trabajo en Equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos /grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permita el consenso 	<ul style="list-style-type: none"> - Integración - Justicia - Identificación objetivos - Compañerismo - Buen trato - Favoritismo - Solución de problemas - Monitoreo de labores

		Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar metas y objetivos propuestos, debido a que los trabajadores cumplen funciones específicas, saben lo que tienen que hacer. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación - Indicadores - Cumplimiento de metas
		Crecimiento y progreso	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios u ofrecimientos de la empresa hacia los miembros de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidad - Crecimiento - Desarrollo
	COMPENSACION LABORAL	Salario	<ul style="list-style-type: none"> • Contraprestación justa y equitativa que recibe un trabajador a cambio del trabajo que realiza. 	<ul style="list-style-type: none"> - Remuneración - Equidad - Satisfacción - Justicia - Incentivo - Calidad de vida

Fuente: Elaboración propia

D. TECNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

1. TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTO DE TRABAJO

❖ ENCUESTA

Se utilizó técnica de la Encuesta, la cual es un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir, mediante la escala de LIKERT. Se realizó a los trabajadores de las diferentes áreas de la JUCHL con el objetivo de recopilar información que contribuyera al proceso de análisis de la relación del clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores. La estructura de las preguntas es cerrada, se obtuvieron resultados que consolidaron la investigación y su validez de las variables objetivo que se refieren al clima organizacional y desempeño laboral.

2. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

- ✓ Cuestionario para medir el Clima Organizacional
- ✓ Cuestionario para medir el Desempeño Laboral

Las investigaciones de enfoque cuantitativo usan la recolección de datos con base en la medición numérica y el análisis estadístico; en la presente investigación, se tiene como instrumento de medida el cuestionario, a través de él se recopilan los datos y posteriormente se realiza un análisis numérico de los mismos.

La necesidad de utilizar métodos y técnicas de conocimiento e indagación que permitan conocer las necesidades de la JUCHL, induce a la aplicación de un cuestionario y una guía de observación, ya que por medio de la información que estos instrumentos entreguen, se podrá más fiel y profesionalmente, diagnosticar y responder a las necesidades que nos refleje.

3. PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.

- ✓ Estos permitieron conocer a profundidad elementos que sustentaron la investigación realizada cuyo tiempo de aplicación fue durante el transcurso de nuestras visitas a la JUCHL para coordinar y llevar a cabo nuestra investigación aplicada.
- ✓ Esta encuesta cuenta con un encabezado en el extremo superior izquierdo, indica la universidad que realiza la investigación y el lugar en donde se aplicó el mismo.

- ✓ Cuenta con una serie de interrogantes demográficas, después se encuentran 6 enunciados en forma afirmativa, la estructura de estas es tipo cerrada.
- ✓ Dicho cuestionario cuenta con 5 dimensiones, las cuales son evaluadas mediante 47 preguntas, con respecto a clima organizacional y 3 dimensiones evaluadas mediante 37 preguntas con respecto a desempeño Laboral. Además, se plantea la opción de respuesta múltiple para los ítems, considerando la escala tipo Likert, a través de cinco categorías:
1. Muy en desacuerdo; 2. En desacuerdo; 3. Neutral; 4. De acuerdo; y, 5. Muy de acuerdo.
1. Nunca, 2. Casi nunca; 3. A veces; 4. Casi siempre; 5. Siempre.
- ✓ Lo anterior, corresponde a la alternativa A, según el cuadro. Escala de Likert; recordemos que esta escala, es un tipo de instrumento de medición o de recolección de datos que disponemos en la investigación social; es una escala para medir las actitudes y consiste en un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción (favorable o desfavorable, positiva o negativa) de los individuos; así como es un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías; es decir, cuenta con alternativas o puntos en la emisión de juicios.

Figura N° 3 - Escala de LIKERT

Alternativa	Opción
Alternativa A	(5) Muy de acuerdo
	(4) De acuerdo
	(3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (afirmación)
	(2) En desacuerdo
	(1) Muy en desacuerdo
Alternativa B	(5) Totalmente de acuerdo
	(4) De acuerdo
	(3) Neutral (afirmación)
	(2) En desacuerdo
	(1) Totalmente en desacuerdo
Alternativa C	(5) Definitivamente sí
	(4) Probablemente sí
	(3) Indeciso(afirmación)
	(2) Probablemente no
	(1) Definitivamente no
Alternativa D	(5) Completamente verdadero
	(4) VERDADERO
	(3) Ni falso, ni verdadero (afirmación)
	(2) FALSO
	(1) Completamente falso

Fuente : TESIS (Garza Puente, 2010)

4. ANALISIS ESTADISTICOS DE LOS DATOS.

- Para el análisis independientes de las variables desempeño de los Profesionales - Técnicos y el clima organizacional se utilizaran medidas descriptivas y se presentaran los datos en cuadros y gráficos estadísticos unidimensionales y bidimensionales
- El análisis de la relación entre las variables clima organizacional y el desempeño de los profesionales y técnicos se aplicara la prueba de Chi cuadrado para probar la relación o asociación entre variables.
- Ambos análisis de variables se contrastarán con el análisis de la guía de observación aplicada en los momentos de las visitas.

- **La Prueba Chi Cuadrado:** Esta prueba sirve para determinar si dos cualidades o variables referidas a individuos de una población están relacionadas.

Fórmula:

$$X^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

Dónde:

O_i : Valor Observado

E_i : Valor Esperado

- Para el análisis de los datos se utilizara:
 - SPSS Versión 24,
 - Excel 2013.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones en la búsqueda del mejoramiento continuo, de ahí la importancia que reviste el estudio sistemático el comportamiento del mismo.

El Clima Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en el ámbito nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes es cada vez más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. (Moreira M, 2016, pág. 297)

El clima organizacional es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad, está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan, con la propia actividad de cada uno; es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona o no, el terreno adecuado para un buen clima laboral, forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas; mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un negativo destruye el ambiente de trabajo

ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento, para medir el clima laboral lo normal es utilizar escalas de evaluación. Las propiedades en su conjunto son medibles en el clima organizacional se refiere al ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él, para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que éste puede impactar significativamente los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño. (Marroquin P. & Perez G., 2011, pág. 6)

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que se denomina: Clima Organizacional, éste puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización. (Marroquin P. & Perez G., 2011, pág. 7)

Este tema ha despertado el interés de los estudiosos del campo del comportamiento organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, clima organizacional, etc., sin

embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo, de todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. (Marroquin P. & Perez G., 2011, pág. 8)

En la organización las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta pueden ser externas o internas, las cuales son directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve, es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se puede deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo, cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa, el clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema

interdependiente altamente dinámico. (Marroquin P. & Perez G., 2011, págs. 8-9).

Entre las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores, unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección, tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc., otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización: sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.; otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo: sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros. (Marroquin P. & Perez G., 2011, pág. 9)

La manifestación de inestabilidad en el clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización, entre las consecuencias positivas, se puede nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, y las consecuencias negativas, se pueden señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc. En síntesis, el clima organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o, en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización. (Marroquin P. & Perez G., 2011, págs. 9-10)

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

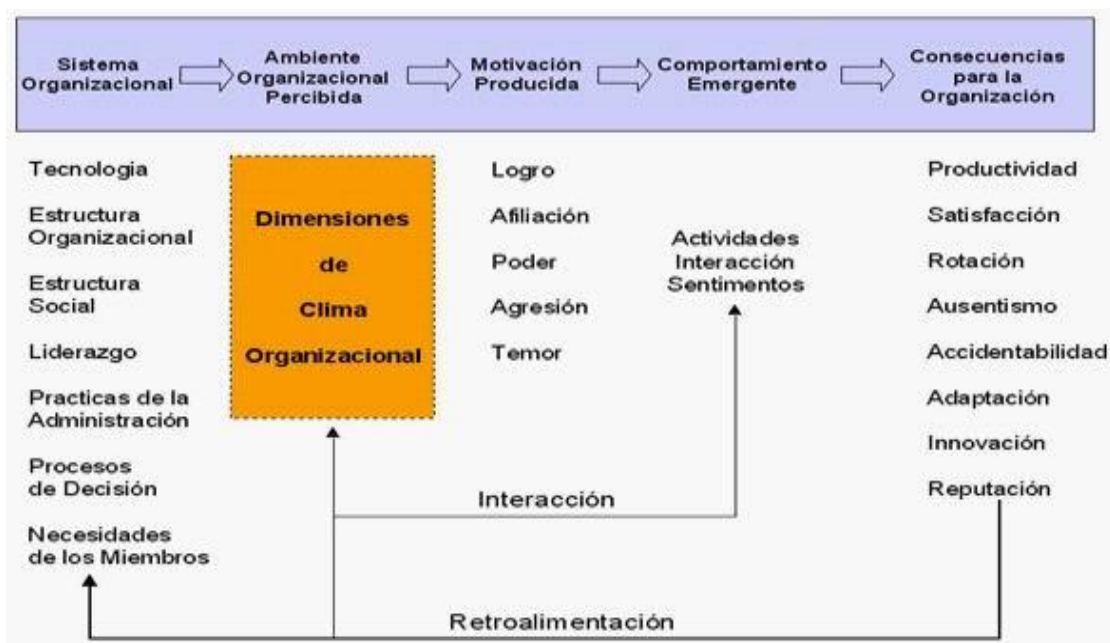
- ✓ El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- ✓ Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- ✓ El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- ✓ El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- ✓ Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- ✓ El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

(Ramos Moreno, 2012, pág. 20)

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Aparecen además otras formas y consecuencias del comportamiento en el trabajo: sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, entre otras.

En base a las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición, “El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”. Dichos autores, proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional. (Jimenez D., 2009, págs. 9-10)

Figura N° 4: Esquema de Clima Organizacional Litwin y Stinger (1978)



Fuente: tomada de (Jimenez D., 2009, pág. 10)

2.1.1 Definición de Clima Organizacional

El concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. (Brunet L. , 2007).

Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista. Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. (Moreira M, 2016, pág. 299)

Anzola (citado en Garcia R. & Ibarra V., 2007) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra. (pág. 6)

Para Seisdodos (citado en Garcia R. & Ibarra V., 2007) se denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización. (pág. 6)

Davis (**citado en Garcia R. & Ibarra V., 2007**) menciona que el ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros (pág. 6)

Rodríguez (citado en Garcia R. & Ibarra V., 2007) expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo. (pág. 6)

Dessler (citado en Garcia R. & Ibarra V., 2007) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. (pág. 6)

Méndez (citado en Garcia R. & Ibarra V., 2007) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de

participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. (pág. 7)

Pérez de Maldonado, (2004), describe a este concepto como un fenómeno que se deriva de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, y que a su vez, ocasiona expectativas individuales y grupales sobre el ambiente de trabajo. (págs. 448-459)

Da Silva (Garza Puente, 2010) menciona que el CO es difícil de definir con precisión. Es más bien algo que se siente, porque está compuesto por fuerzas que no son todas comprensibles; el CO es el ambiente psicológico resultante de los comportamientos, los modelos de gestión y las políticas empresariales, y se reflejan en las relaciones interpersonales. (págs. 16-17)

Goncalves (citado en Garza Puente, 2010), el cual menciona que el clima es un elemento fundamental de las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

La importancia de este enfoque es que el comportamiento de un trabajador no es un resultado de los factores organizacionales sino que depende de las percepciones que tenga de los mismos. Sin embargo estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otras experiencias que cada miembro tenga con la organización. Entonces el CO refleja la interacción entre características personales y organizacionales. (pág. 17)

Otra definición del CO es que determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. (Martínez, citado en Garza Puente, 2010, (pág. 17)

Existe una polémica bastante grande respecto a la definición al concepto de CO, el clima de una organización puede ser sentido por un individuo sin que esté consciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen; de esta forma resulta difícil de medir el clima, porque no se sabe bien si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización. (Garza Puente, 2010, pág. 17)

Dolly (citado en Hidalgo, 2013), refiere que es “el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa y los proveedores” (pág. 173)

2.1.2 Teoría del Clima Organizacional de Likert

La teoría del clima organizacional, o de los sistemas de organización, de Rensis Likert, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

En la teoría de Sistemas, Likert, (citado en García R. & Ibarra V., 2007), plantea que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Dice, también, que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad subjetiva. (pág. 7)

2.1.3 Tipos de Clima Organizacional de Likert

La teoría del CO de Likert (1974) o de los sistemas de organización, presenta una de las teorías organizacionales más completas, permitiendo visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, así como analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa; el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional. (Garza Puente, 2010, pág. 19)

Las dimensiones del CO, según Likert (1974) son métodos de mando; motivación; comunicación; procesos de influencia e interacción; toma de decisiones; objetivos; control y resultados. Es decir, en esta definición se consideran tres variables para el estudio de CO:

- **Las variables causales:** definidas como variables independientes, orientadas a determinar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se encuentran la

estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia, actitudes y reglas.

- **Las variables intermedias:** reflejan el estado interno de la empresa, orientadas a medir aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Este tipo de variables tienen gran importancia, ya que son las que constituyen los procesos organizacionales.
- **Las variables finales:** son las variables dependientes, surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias, además, se enfocan a establecer los resultados obtenidos por la organización, por ejemplo, la productividad, ganancia, pérdida y gastos de la empresa. (Garza Puente, 2010, pág. 19)

Brunet, (citado en Garcia R. & Ibarra V., 2007) en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Menciona Brunet que se debe evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional. (pág. 8)

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

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la

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

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

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

3. Clima de tipo participativo: Sistema III – Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de

estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

4. Clima de tipo participativo: Sistema IV –Participación en grupo

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica. (Garcia R. & Ibarra V., 2007, págs. 8-9)

En las tablas N° 3 se muestran a detalle las características de cada uno de los tipos de climas antes mencionados.

Tabla N° 3: TIPOS DE CLIMA

CARACTERISTICAS	CLIMA DE TIPO AUTORITARIO		CLIMA TIPO PARTICIPATIVO	
	CLIMA CERRADO		CLIMA ABIERTO	
	<i>Sistema I:</i>	<i>Sistema II:</i>	<i>Sistema III :</i>	<i>Sistema IV:</i>
	Autoritarismo explotador	Autoritarismo paternalista	Consultivo	Participación de grupo
<i>Métodos de mando</i>	Estrictamente autocrático sin ninguna relación de confianza superiores/subordinados.	De naturaleza autoritaria con un poco de relación de confianza entre los superiores y los subordinados.	Consulta entre superiores/ subordinados con una relación de confianza bastante elevada.	Delegación de responsabilidades con una relación de confianza sumamente grande entre superiores y subordinados.

<i>Fuerzas motivacionales</i>	Miedo, temor, dinero y estatus, se ignoran los otros motivos.	Los motivos se basan en las necesidades de dinero, del ego, del estatus, del poder y algunas veces de miedo.	Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los empleados.	La dirección tiene plena confianza en sus empleados.
	Las actitudes son hostiles y se considera a los empleados como esclavos.	Las actitudes son frecuentemente hostiles pero algunas veces favorables hacia la organización.	Las actitudes son generalmente favorables y la mayor parte de los empleados se sienten responsables de lo que hacen.	Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.
	Prevalece la desconfianza y casi no hay sentimiento de responsabilidad más que en los superiores de la jerarquía.	La dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados, como la de un amo hacia su siervo.	Se observa una satisfacción mediana en el trabajo, con los semejantes, el administrador y la organización.	
	Hay una insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a su tarea, sus semejantes, el administrador y la organización completa.	Los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos.		
		Se encuentra insatisfacción y rara vez satisfacción en el trabajo, con sus semejantes, con el administrador y la organización.		
<i>Proceso de influencia</i>	No existe el trabajo en equipo y hay poca influencia mutua.	Existe poco trabajo en equipo y poca influencia ascendente salvo a través de medios informales.	Existe una cantidad moderada de interacciones del tipo superior/subordinado, muchas veces	Los empleados trabajan en equipo con la dirección y tienen bastante influencia.
	No existe más que una influencia descendente, moderada, generalmente subestimada.	En cuanto a la influencia descendente, ésta es sobre todo mediana.	Con un nivel de confianza bastante elevado.	
<i>Proceso de establecimiento de objetivos</i>	Estos no son más que órdenes. Parece que se aceptan pero generalmente surge una resistencia intrínseca	Se reconocen órdenes con ciertos posibles comentarios. Hay una aceptación abierta de los objetivos pero con una resistencia clandestina.	- Los objetivos están determinados por las órdenes establecidas después de la discusión con los subordinados. Se observa una aceptación abierta pero algunas veces hay resistencias.	Los objetivos se establecen mediante la participación del grupo salvo en casos de urgencias.
				Hay plena aceptación de los objetivos por parte de todos los empleados.
<i>Objetivos de resultados y formación</i>	Investigación de los objetivos a nivel medio y pocas posibilidades de formación.	Investigación de objetivos elevados con pocas posibilidades de formación.	Investigación de los objetivos, muy elevada con buenas posibilidades de formación.	Investigación de objetivos extremadamente elevada y posibilidades de formación excelentes.
<i>Modos de comunicación</i>	Hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente, y generalmente es percibida con desconfianza por parte de los empleados puesto que la distorsión caracteriza generalmente esta comunicación.	Hay poca comunicación ascendente, descendente y lateral.	La comunicación es de tipo descendente con frecuente comunicación ascendente y lateral.	La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral.
		Las interacciones entre superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por	Puede darse un poco de distorsión y de filtración.	No se observa ninguna filtración o distorsión.

		parte de los subordinados.		
<i>Proceso de toma de decisiones</i>	- Las decisiones se toman en la cumbre, basadas en la información parcial inadecuada. Estas decisiones son poco motivantes y las toma generalmente un solo hombre.	Las políticas de deciden en la cumbre pero algunas decisiones con respecto a su aplicación se hacen en los niveles más inferiores, basadas sobre información adecuada y justa.	Las políticas y las decisiones generalmente se toman en la cumbre pero se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en	El proceso de toma de decisiones está diseminado en toda la organización, bien integrado en todos los niveles.
		Las decisiones se toman sobre una base individual, desalentando el trabajo en equipo		
<i>Proceso de control</i>	El control no se efectúa más que en la cumbre.	El control se efectúa en la cumbre.	Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores.	Existen muchas responsabilidades implicadas a nivel del control con una fuerte implicación de los niveles inferiores.
	Los elementos son muchas veces falsos o inadecuados.	Los elementos son generalmente incompletos e inadecuados.		
	Existe una organización informal y busca reducir el control formal.	Algunas veces se desarrolla una organización informal pero ésta puede apoyar parcialmente o resistirse a los fines de la organización.	Se puede desarrollar una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse parcialmente a los fines de la organización.	

Fuente: *Elaboración propia a partir de* (Brunet L. , 2004, pág. 33) *(El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias.*

2.1.4 Factores que determinan el Clima Organizacional

Existen algunas aportaciones recurrentes que han dado como resultado propuestas de dimensiones del clima laboral que permiten fijar las principales variables de los modelos que perfilan la determinación y medición de su comportamiento en las organizaciones, existen cuatro factores fundamentales:

- Contexto, tecnología y estructura.
- Posición jerárquica del individuo y remuneración.
- Factores personales: Personalidad, actitudes y nivel de satisfacción.

- Percepción que tienen sobre el clima organizacional los subordinados, los colegas y los superiores. (Valdivia Alfaro, 2014, pág. 24)

2.1.5 Características del Clima Organizacional

En el clima organizacional es evidente el cambio temporal de las actitudes de las personas, esto puede deberse a diferentes razones, entre ellas: los días de pago, días de cierre mensual, entrega de aguinaldos, incremento de salarios, reducción de personal, cambio de directivos, etc. Por ejemplo cuando hay un aumento general de salarios, la motivación de los trabajadores se ve incrementada y se puede decir que tienen más ganas de trabajar, situación contraria si en vez de darse un incremento de salarios se hiciera un recorte de personal.

Como características medulares del clima organizacional, Silva (citada en Garcia R. & Ibarra V., 2007), anota las siguientes:

- Es externo al individuo
- Le rodea pero es diferente a las percepciones del sujeto
- Existe en la organización
- Se puede registrar a través de procedimientos varios
- Es distinto a la cultura organizacional. (pág. 14)

Rodríguez (citada en Garcia R. & Ibarra V., 2007), menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos. (pág. 14)

Como podemos observar, el clima organizacional y el comportamiento de las personas tienen una estrecha relación, pues el primero produce un importante efecto sobre las personas, es decir, de modo directo e indirecto la percepción que las personas tengan del clima organizacional produce consecuencias sobre su proceder. Asimismo, podemos decir que el comportamiento de las personas causa un impacto en el clima organizacional. (García R. & Ibarra V., 2007, pág. 15)

2.1.6 Factores que afectan el Clima Organizacional

Para que un administrador logre que su grupo trabaje con celo y entusiasmo es necesario que lo mantenga altamente motivado, algunas veces esto no es fácil, debido a que existen grupos heterogéneos con necesidades diferentes y muchas veces desconocidas por el director, hay diversos factores o variables que afectan la motivación dentro de las organizaciones.

Las variables mencionadas anteriormente son:

- **Las características individuales son:** Los intereses, actitudes y necesidades que una persona trae a una organización, que difieren de las de otras personas, por tanto sus motivaciones serán distintas.
- **Las características del trabajo:** Son aquellas inherentes a las actividades que va a desempeñar o desempeñarse el empleado, pueden o no satisfacer sus expectativas personales.
- **Las características de la situación de trabajo:** Son los factores del ambiente laboral del individuo, que se traducen en acciones organizacionales que influyen y motivan a los empleados. (Valdivia Alfaro, 2014, págs. 27-28)

El conocimiento de las características individuales, aunque no pueden ser tomadas como la base para elaborar un modelo único de motivación que se puede aplicar a cualquier trabajador en cualquier situación, son importantes para orientar al grupo hacia su satisfacción laboral y proporcionarles incentivos adecuados para su realización personal.

Una de las variables que afectan a los empleados de este departamento son las características del trabajo, ya que se puede o no satisfacer las expectativas de cada uno de ellos sin que se vea afectado el desempeño de los mismos dentro de la institución.

Algunas de las variables relevantes a la hora de medir el clima laboral, y que han demostrado hacer una importante diferencia en los resultados de una organización, incluyen: flexibilidad, responsabilidad, estándares, forma de recompensar, claridad y compromiso de equipo. (Valdivia Alfaro, 2014, págs. 27-28)

La consultora Hay Group, sede Venezuela, ha identificado seis dimensiones críticas de clima que son medidos a través de un instrumento especialmente construido para el efecto denominado ECO, Estudio de Clima organizacional:

- Claridad: Todos en la organización saben lo que se espera de ellos.
- Estándares: Se establecen objetivos retadores, pero alcanzables.
- Responsabilidad: Los empleados cuentan con autoridad para lograr objetivos.
- Flexibilidad: No hay reglas, ni políticas, ni procedimientos innecesarios.
- Reconocimiento: Los empleados son reconocidos y compensados por el buen desempeño.
- Espíritu de equipo: La gente está orgullosa de pertenecer a la organización. (Valdivia Alfaro, 2014, pág. 28)

De acuerdo a la consultora, cuando los empleados obtienen un alto puntaje en éstas dimensiones, están diciendo que se sienten motivados por su lugar de trabajo; es un lugar placentero y productivo para estar; dan lo mejor de sí mismos, se sienten confiados de que serán reconocidos por su contribución, cuando obtienen un bajo puntaje en estas dimensiones, están diciendo totalmente lo contrario; la organización corre el riesgo de ver esto convertido en una baja en la moral, la interpretación y las ganancias. (Valdivia Alfaro, 2014, pág. 29)

2.1.7 Dimensiones del Clima Organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas.

El clima de una organización es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el contexto social en el que se ubica la organización, las condiciones físicas en que se da el trabajo, la estructura formal de la organización, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, la estructura informal, los grupos formales e informales que subsisten, sus valores y sus normas, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí y con respecto a los miembros de otros sectores formales o grupos informales existentes, las definiciones oficiales y las asumidas de las metas y de los rendimientos, los estilos de autoridad y liderazgo, etc. (Garcia R. & Ibarra V., 2007, págs. 16-17)

Likert, (citado en García R. & Ibarra V., 2007) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de la información en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planeación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planeación así como la formación deseada. (pág. 17)

Brunet (citado en García R. & Ibarra V., 2007), menciona otro cuestionario de 11 dimensiones:

1. Autonomía: Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. Relaciones Sociales: Se trata del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. Estructura: Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)
6. Rendimiento. (remuneración). Aquí se trata de la contingencia rendimiento/remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. Estatus. Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.

10. Centralización de la toma de decisiones. Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo. (pág. 18)

Rodríguez (citado en García R. & Ibarra V., 2007), menciona un cuestionario muy difundido, el cual consta de seis dimensiones:

1. Estructura organizacional: Reglamentos, deberes y normas que la organización establece, según son percibidas por sus miembros.
2. Remuneraciones: Nivel de aceptación de los sistemas de recompensas existentes y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración.
3. Responsabilidad: Grado en que la organización es percibida como otorgando responsabilidad y autonomía a sus miembros.
4. Riesgos y toma de decisiones: Grado en que las diferentes situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones.
5. Apoyo: Percepciones que tienen los miembros de la organización de sentirse apoyados por su grupo de trabajo.
6. Conflicto: Nivel de tolerancia al conflicto que puede tener un miembro de la organización. (pág. 19)

Campbell (citado en Garcia R. & Ibarra V., 2007), estima que un cuestionario de clima debe contemplar las siguientes dimensiones básicas:

1. Autonomía individual: Se refiere a la responsabilidad, independencia y poder de decisión de que goza el sujeto en su organización.
2. Grado de estructura del puesto: Apunta a la forma en que se establecen y transmiten los objetivos y métodos de trabajo al personal.
3. Recompensa: Referido a los aspectos económicos y a las posibilidades de promoción.
4. Consideración, agradecimiento y apoyo: Relativo a las formas en que el empleado recibe estímulos de sus superiores. (págs. 19-20)

Por otro lado en diferentes investigaciones (Valenzuela Gonzales, 2005), encontró que una de las grandes necesidades en México, está asociada a la falta de instrumentos válidos y confiables para medir el clima en una organización, por lo cual diseñó un instrumento que mide el clima en instituciones publicas mexicanas, midiéndolo en 10 dimensiones:

- Trabajo personal
- Supervisión
- Trabajo en equipo y relaciones con compañeros de trabajo.
- Administración
- Comunicación
- Ambiente físico y cultural.
- Capacitación y desarrollo.
- Promoción y carrera

- Sueldos y prestaciones
- Orgullo de pertenencia.

*Para el presente estudio, se tomará en cuenta las dimensiones presentadas por el **Dr. Ricardo Valenzuela** (2005), ya que las dimensiones antes señaladas por los diferentes autores, se interrelacionan y definen en forma paralela a las señaladas por Valenzuela; así como la dimensión y término señaladas por Valenzuela, creemos son las más adecuadas para el este tipo de empresa, el cual investigaremos; para lo cual fue necesario hacer una revisión detallada de la conceptualización que cada una de ellas contenía.*

A. Autonomía, autonomía individual y trabajo personal:

La autonomía como dimensión del CO, es la percepción del trabajador acerca de la libertad para tomar decisiones y realizar su trabajo. Además menciona que la autonomía es la percepción que todo trabajador tiene en relación a la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos, metas y prioridades de su trabajo; por tanto, la dimensión de Valenzuela, en relación a trabajo personal, se relaciona íntimamente en estos conceptos; ya que la autonomía y trabajo personal, suelen aliviar o impedir el desgaste del propio trabajador; además, permite fomentar la competencia entre los empleados, disminuir la carga de trabajo, elevar la moral de las personas e incrementar el desempeño general de la organización, lo cual trae como repercusión importante que las personas se sientan parte del equipo, al imprimir pasión y energía en la realización de sus actividades, fomentando de

esta manera un ambiente de trabajo agradable en toda la compañía (Garza Puente, 2010, pág. 26)

B. Situación, cohesión/unidad, trabajo en equipo y relaciones:

La situación, cohesión/unidad, trabajo en equipo y relaciones, se toman en la percepción del grado en que los miembros de una organización o departamento colaboran y cooperan entre sí, se apoyan mutuamente y mantienen relaciones de amistad y compañerismo. Cabe señalar que es la conciencia compartida por desempeñarse con calidad en las tareas laborales, sobre la base de la cooperación y las relaciones entre los trabajadores dentro de una atmósfera amigable y de confianza en la organización. (Garza Puente, 2010, págs. 26-27)

C. Recompensa, presión, justicia / imparcialidad, administración y orgullo:

En relación a las dimensiones de recompensa, presión, justicia/imparcialidad, administración y orgullo de pertenencia, define la presión como la percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea de los empleados, hace referencia a la carga de trabajo que la empresa proporciona a sus trabajadores, así como el tiempo que les otorga para realizar sus actividades y el lugar que les brinda para que desempeñen las funciones conferidas por la alta dirección; relacionada íntimamente con la recompensa recibida por ello, la manera objetiva de distribución de ésta recompensa y el resultado subjetivos del desarrollo del trabajo dentro de la organización; es decir, es la percepción que tienen los empleados acerca del respaldo y tolerancia en su comportamiento dentro de

la institución, incluyendo el aprendizaje de los errores por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo manejado esto en un término de equidad cuya percepción de los empleados determina políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución. (Garza Puente, 2010, pág. 27)

D. Consideración, reconocimiento, comunicación, ambiente y sueldo:

En el ámbito de la consideración, reconocimiento, comunicación, ambiente y sueldo, se debe tomar en cuenta que el clima organizacional tiene mucho que ver con la actuación y dinámica de los grupos al interior de la empresa, la percepción general sobre el estado de comunicación y capacidad de escuchar por parte de la empresa determinan el ambiente laboral; es importante considerar a la comunicación como un elemento clave en este proceso de interacción, ya que a través de ella se establecen relaciones humanas y de trabajo, así como, se definen parámetros de competitividad y productividad laborales, puesto que la percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben por su contribución a la empresa, en términos de felicitaciones, distinciones y reconocimientos personales, al igual que los sueldos y salarios, son otros factores relevante en la motivación de los empleados y por ende en el ambiente de trabajo de la empresa. Si los empleados perciben que están recibiendo una cantidad monetaria equitativa con sus aportaciones y la de sus compañeros, estos se sentirán motivados a trabajar arduamente para alcanzar las metas organizacionales. (Garza Puente, 2010, pág. 27)

E. Desarrollo, innovación, supervisión, capacitación, promoción:

El desarrollo, dimensión agregada, ligada a la innovación, supervisión, capacitación y promoción; hace referencia a la percepción de los empleados sobre el ánimo y el apoyo por parte de la alta dirección para asumir riesgos, ser creativo, asumir nuevas áreas de trabajo en dónde tenga poco o nada de experiencia y promover iniciativas tendientes a introducir mejoras en la manera como se realiza el trabajo, a nivel organizacional y departamental. Para que una empresa sea exitosa tiene que haber colaboradores creativos e innovadores. (Garza Puente, 2010, pág. 28)

2.1.8 Diagnóstico de Clima Organizacional

A. Concepto de Diagnóstico Organizacional

En el contexto actual, el ambiente externo exige a las organizaciones ser competitivas, para ello es imprescindible implantar medidas que les permitan brindar un mejor servicio y/o producto. Para que las organizaciones puedan ser competitivas deben comenzar por mejorar internamente sus procesos laborales, pues el éxito que una organización tenga a nivel interno se verá reflejado al exterior. En este orden de ideas podemos decir que para poder mejorar el ambiente organizacional es necesario como, primer paso, hacer un diagnóstico. (Garcia R. & Ibarra V., 2007, pág. 46)

El concepto de diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento,

para su adecuada dirección; por otro lado es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales. (Garcia R. & Ibarra V., 2007, pág. 46)

Hellriegel (citado por Garcia R. & Ibarra V., 2007) define el diagnóstico organizacional como el proceso de evaluar el funcionamiento de la organización, departamento, equipo o puesto de trabajo, para descubrir las fuentes de problemas y áreas de posible mejora. Para mejorar algo primero debemos medirlo. El realizar un diagnóstico de clima organizacional nos permitirá conocer cómo se encuentra la organización de acuerdo a diversas dimensiones, una vez que tengamos un panorama de la situación actual podremos tomar medidas que nos permitan mejorar el ambiente en el que se desarrollan los empleados. (págs. 46-47)

B. Ventajas y Desventajas del Diagnóstico Organizacional

Algunas de las ventajas de llevar a cabo un diagnóstico organizacional dentro de una empresa son: se estimula el trabajo en equipo, a través de este instrumento se pueden encontrar rápidamente problemas en el ambiente de trabajo, con bajos recursos y un corto tiempo; además de generar un ambiente participativo. Por otro lado comenta que algunas organizaciones no están preparadas para un diagnóstico organizacional, puede traer problemas entre los empleados y es susceptible de manipulación. (Garcia R. & Ibarra V., 2007, pág. 47)

C. Importancia del Diagnóstico de Clima Organizacional

El clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- ✓ Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- ✓ Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- ✓ Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir. (Garcia R. & Ibarra V., 2007, pág. 47)

2.2 DESEMPEÑO LABORAL

2.2.1. Concepto de desempeño laboral

El Desempeño Laboral se puede definir, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. (Araujo & Leal G., 2007, págs. 132-147)

El desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad. (Araujo & Leal G., 2007, págs. 132-147)

El Desempeño Laboral está referido a la manera en la que los empleados realizan de una forma eficiente sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas. Sin embargo, otro concepto fundamental y que va más acorde con esta investigación es la que utilizan Milkovich y Boudreau, pues mencionan el desempeño laboral como algo ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables. (Milkovich & Boudreau, 1994)

Desempeño Laboral se entiende como el cumplimiento de los objetivos del cargo o puesto de trabajo en correspondencia con los objetivos de la empresa, atendiendo a un conjunto de normas y procedimientos dados por la cultura organizacional establecida. (Cuesta, 2010, págs. 157-160)

El desempeño laboral consiste en la creación de valores, traducido en mejoramiento, desarrollo y recompensas. El Desempeño laboral es el cumplimiento de las funciones de un cierto cargo y en un determinado periodo de tiempo, logrando el beneficio tanto del trabajador como del empleador; consiguiendo éxito para la organización. (Durán Sánchez, 2015, pág. 37)

El desempeño laboral se ve afectado por factores como: capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo,

estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño. (Olvera Zapata, 2013, pág. 16)

Otra definición interesante acerca del Desempeño Laboral es la expuesta por Stoner (1994, citado por De la Cruz Ortiz & Huaman Ruiz, 2016), quien afirma “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. Sobre la base de esta definición se plantea que el Desempeño Laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas. (pág. 51)

Chiavenato (2002, citado por De la Cruz O. & Huaman R., 2016), expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento. (pág. 51)

(Robbins, 2004, pág. 564), plantea la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Este mismo autor expone que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles. En las definiciones presentadas anteriormente, se evidencia que las mismas coinciden en el logro de metas concretas de una empresa, siendo imprescindible para ello la capacidad presente en los integrantes de ésta, logrando así resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos.

2.2.2. Características del Desempeño Laboral

Las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo:

- Adaptabilidad, se refiere a la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente. La capacidad de adecuar el lenguaje o terminología a las necesidades de (los) receptor (es). Al buen empleo de la gramática, organización y estructura en comunicaciones.
- Iniciativa, se refiere a la intensión de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente.

A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido.

- Conocimientos, se refiere al nivel alcanzado d conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo. A la capacidad

que tiene de mantenerse al tanto de los avances y tendencias actuales en su área de experiencia.

- Trabajo en Equipo, se refiere a la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos/grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permita el consenso.
- Estándares de Trabajo, se refiere a la capacidad de cumplir y exceder las metas o estándares de la organización y a la capacidad de obtención de datos que permitan retroalimentar el sistema y mejorarlo.
- Desarrollo de Talentos, se refiere a la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros.
- Potencia el Diseño de Trabajo, se refiere a la capacidad de determinar la organización y estructura más eficaz para alcanzar una meta. A la capacidad de reconfigurar adecuadamente los trabajos para maximizar las oportunidades de mejoramiento y flexibilidad de la personas.
- Maximiza el Desempeño, se refiere a la capacidad de establecer metas de desempeño/desarrollo proporcionando capacitación y evaluando el desempeño de manera objetiva. (De la Cruz O. & Huaman R., 2016, págs. 53-54)

2.2.3. Elementos del desempeño laboral

En el área organizacional se ha estudiado lo relacionado al Desempeño Laboral, infiriéndose que el mismo depende de múltiples factores, elementos, habilidades, características o competencias correspondientes a los

conocimientos, habilidades y capacidades que se espera una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo. (Araujo & Leal G., 2007, pág. 141)

Al respecto, Chiavenato (2000, citado por Araujo & Leal G., 2007), expone que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación:

Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización.

Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo. (pág. 132)

Benavides (2002, citado por Araujo & Leal G., 2007), al definir desempeño lo relaciona con competencias, afirmando que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorará su desempeño. Para esta autora, las competencias son “comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria. Igualmente, expone que los estudios organizacionales se proyectan alrededor de tres tipos de competencias fundamentales, las cuales implican discriminarse y usarse de conformidad con los objetivos de la organización; estas competencias son:

- **Competencias genéricas:** es un saber hacer frente a una tarea específica, la cual se hace evidente cuando el sujeto entra en contacto con ella. Esta competencia supone conocimientos, saberes y habilidades que

emergen en la interacción que se establece entre el individuo y la tarea y que no siempre están de antemano.

- **Competencias laborales:** Las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en un empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio. En otras palabras, la competencia laboral es la capacidad que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguran la calidad en el logro de los resultados.
- **Competencias básicas:** Las competencias básicas están relacionadas con el pensamiento lógico matemático y las habilidades comunicativas, que son la base para la apropiación y aplicación del conocimiento científico provisto por las distintas disciplinas, tanto sociales como naturales. Son el punto de partida para que las personas puedan aprender de manera continua y realizar diferentes actividades en los ámbitos personal, laboral, cultural y social. De igual manera, permiten el desarrollo de las ciudadanas y las laborales.

A continuación se menciona los elementos del desempeño laboral :

1. **Calidad del trabajo:** Mide la profesionalidad, exactitud, limpieza, frecuencia de error, y el esmero que caracteriza el servicio prestado por el evaluado en

el cumplimiento de normas técnicas, procedimientos e instrucciones relacionadas con la actividad laboral que desempeña.

2. **Disciplina laboral:** Mide el comportamiento del evaluado en cuanto al aprovechamiento de la jornada laboral.
3. **Iniciativa y creatividad:** Mide el grado de independencia con que el trabajador aporta ideas, criterios nuevos en su puesto de trabajo, forma de enfrentar situaciones no rutinarias e incorporación de mejoras al trabajo.
4. **Superación personal:** Mide el cumplimiento por parte del trabajador de las acciones de capacitación y desarrollo profesional que le han sido programadas, al igual que los resultados alcanzados en las mismas.
5. **Cumplimiento del plan de trabajo:** Mide el cumplimiento de las tareas que se le han sido asignadas al evaluado en tiempo, de forma cualitativa y cuantitativamente, a partir de los conocimientos, acciones y funciones a ejecutar en el puesto de trabajo. (Monge Di Natale, 2017)

2.2.4. Factores que influyen en el desempeño laboral

a. Satisfacción del trabajo:

Con respecto a la satisfacción del trabajo Davis y Newstrom, (1991:203), plantean que “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales”. La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el

trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivo se intenciones del comportamiento estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

b. Autoestima

La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidad del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades. Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser contaminante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso.

c. Trabajo en equipo

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios o a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad. Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que

posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo, dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

d. Capacitación del trabajador

Otro aspecto necesario a considerar, es la capacitación del trabajador, que de acuerdo a (Drovett 1992:4), “Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible”. (De la Cruz O. & Huaman R., 2016, págs. 52-53)

2.2.5. Evaluación del Desempeño Laboral

La evaluación del desempeño es el proceso o actividad clave de la Gestión del Recurso Humano consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización. (Cuesta, 2010)

La evaluación del desempeño tiende a garantizar la coherencia con la estrategia organizacional definida; posibilitando la determinación de cuál es el

tributo de ese desempeño individual al desempeño organizacional fijado por la estrategia organizacional, y en consecuencia con lo dispuesto en el calificador del cargo, descriptor del cargo, profesigramas o perfil por competencia. (Cuesta, 2010)

La evaluación del desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano de las organizaciones. La identificación se basa en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se debe examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos.

La evaluación de desempeño es de gran importancia para el desarrollo de la empresa al conocer puntos débiles y fuertes del personal, la calidad de cada uno de los empleados, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones, establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño, permite determinar y comunicar la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora. Asimismo, las evaluaciones a los empleados fomentan mejora de resultados, en este aspecto, se utiliza para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos o cargos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades o conocimientos. (Chiavenato, 2007)

Chiavenato refiere que “cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad,”¹³ si en una empresa se establece un adecuado programa, los resultados se verán reflejados más adelante, permitiendo así contar con un buen clima organizacional. (Chiavenato, 2007)

Los objetivos de la evaluación de desempeño, nos habla de 3 objetivos fundamentales para de la evaluación de desempeño:

“Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo, permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración y dar oportunidad de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales”. (Mino Pérez, 2014, pág. 18)

Existen varias razones para evaluar el desempeño, Se evalúa el desempeño por tres razones.

- **Primera**, las evaluaciones proporcionan información para tomar decisiones en cuanto a los ascensos y los sueldos.

- **Segunda**, ofrecen la posibilidad de que usted y su subordinado repasen la conducta laboral del subordinado. Esto, a su vez, permite que los dos elaboren un plan para corregir las deficiencias que haya descubierto la evaluación, y para reforzar lo que se está haciendo bien.
- **Tercera** la evaluación forma parte del proceso de la empresa para planificar las carreras, porque ofrece la posibilidad de repasar los planes para la carrera de la persona, a la luz de las virtudes y defectos que ha exhibido. (Mino Pérez, 2014, pág. 19)

2.2.3.1 Objetivo de la Evaluación

En forma específica los objetivos de la evaluación de los colaboradores sirven para:

- El mejoramiento del Desempeño Laboral
- Reajustar las remuneraciones
- Ubicar a los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas
- La rotación y promoción de colaboradores
- Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores

2.2.3.2 Propósito de la Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño tiene varios propósitos.

- Un propósito es ayudar a la dirección a que tome decisiones de recursos humanos en general.
- Las evaluaciones dan información para tomar decisiones importantes tales como asensos, transferencias y despidos.
- Las evaluaciones también identifican las necesidades de capacitación y desarrollo, también cumplen con el propósito de brindar retroalimentación a los empleados acerca de cómo ve la organización su desempeño. Además dichas evaluaciones son la base para asignar compensaciones. (Durán Sánchez, 2015, pág. 38)

Rodríguez (citado por Durán Sánchez, 2015), expone que los propósitos de evaluación se basa en:

- Proporcionar un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y en muchas ocasiones, despido de los empleados.
- Además permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
- Y por último abarcar no solo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos. (pág. 39)

El principal propósito de evaluar el desempeño del personal es el mejorar la actuación del mismo, por medio de un proceso de formación, además de conocer a fondo la coherencia que este tenga con la estrategia organizacional,

difundiendo el grado de identificación con el potencial esperado demostrando la validez y aceptación de los programas de selección y calificar así el valor de la compensación laboral que es entregada por parte de la organización. (Cuesta, 2010)

2.2.3.3 Factores de la Evaluación de Desempeño Laboral

Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores, dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general estos factores son los siguientes: *calidad de trabajo, cantidad de trabajo, conocimientos del puesto, iniciativa, planificación, control de costos, relaciones con los compañeros, relaciones con el supervisor y relaciones con el público, dirección, desarrollo de los subordinados y responsabilidades.* (Iturralde T., 2010)

Las organizaciones para ser competitivas, deben realizar esfuerzos permanentes a fin de convertir el potencial humano en personal con un desempeño de excelencia.

El desempeño depende de varios factores trascendentes como lo son:

- Aspectos tecnológicos (herramientas, maquinaria, y utensilios de trabajo).
- Procedimientos administrativos (políticas de la empresa, procedimientos).
- Aspectos culturales (valores, costumbres, modo de dirigir una empresa).

También existen factores que dependen únicamente del empleado como los son:

- Conocimiento: la persona debe de poseer los aspectos conceptuales y prácticos para poder efectuar un trabajo. Parte importante de estos conocimientos es saber acerca de la empresa sus orígenes, misión, objetivos y planes de la empresa así como sus estrategias.
- Habilidades. Este término se refiere a la capacidad mental y psicológica necesaria para efectuar un trabajo o ejercer una ocupación.
- Personalidad: se refiere a los distintos modos de actuar y percibir en el mundo. En términos generales dichos estilos se refieren al manejo de las relaciones interpersonales, el pensamiento y las emociones.
- Compromiso: se trata del involucramiento efectivo para lograr la misión y objetivos de la empresa. Esto se debe a que el trabajador debe de estar trabajando con las condiciones adecuadas en su área de trabajo tanto como en el clima laboral, como en su grado de capacitación.

Todos estos factores vistos desde un punto de vista negativo afecta a la organización y por lo tanto al desempeño laboral, es por esto que se les llama desempeño laboral inadecuado, al incumplimiento de uno o varios de estos factores que ayudan al buen funcionamiento de la empresa. (Arias, 1999)

Chiavenato (citado por De la Cruz O. & Huaman R., 2016), expone que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación:

- Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización.
- Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo. (pág. 51)

Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores, dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general estos factores son los siguientes:

Calidad de trabajo: Se refiere al desarrollo de las actividades sin errores, a la fabricación de productos o prestación de servicios de acuerdo a los estándares requeridos por el cliente.

Cantidad de trabajo: Se refiere a la cantidad de trabajo que se puede medir según el área y el tipo de actividad que desarrolla, por ejemplo, productos elaborados sin defectos, tiempo empleado en el diseño de un nuevo productos, ventas cerradas, monto de cobranzas efectuadas, niveles de rentabilidad o productividad, etc.

Conocimiento del puesto: Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Abarca los principios, los conceptos, las técnicas, etc, así como las destrezas para ejecutarlo.

Iniciativa: Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes, tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo. Puede trabajar independientemente.

Innovación y creatividad: Es el grado en que va por delante de las tendencias, avizora la evolución del mercado, desarrollo nuevos productos, hace innovaciones de proceso, del producto y/o nuevas ideas en el campo que pueden mejorar la capacidad de la planta o mejorar los niveles de productividad, etc.

Relaciones con los compañeros: Es la cualidad de mantener adecuadas relaciones con subordinados, superiores y compañeros, o clientes internos y externos, el grado para fomentar la participación e integración del personal. También se le llama relaciones interpersonales o humanas.

Liderazgo: Es la dirección y desarrollo de los subordinados, el tipo de autoridad que ejerce y los objetivos que logra con su equipo de trabajo, la forma como asigna las tareas, motiva al personal y alcanza los resultados, etc. Asimismo su sensibilidad o indiferencia a los problemas de los empleados y el interés de encontrar soluciones.

Responsabilidades: Es el compromiso que muestra con sus obligaciones, el grado de cumplimiento con sus tareas, si asume sus obligaciones, actúa en todo momento a favor de la empresa. Mantiene bien cuidado los bienes, enseres, dinero a su cargo y controla al personal a su cargo.

Puntualidad: Evalúa la exactitud con que cumple los plazos de entrega de los lotes de producción o las horas de llegada y salida dentro del horario de trabajo, así como su índice de asistencia e inasistencia. (De la Cruz O. & Huaman R., 2016, pág. 58)

2.2.3.4 Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. El proceso continuo de proporcionar a los subordinados, información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización. (Stoner, 1996)

a) Método de escalas gráficas

Rodríguez (citado por Durán Sánchez, 2015), Es un método basado exclusivamente en el criterio del evaluador en el que se califica mediante una escala en la cual se sitúan diferentes factores; logrando un resultado promedio que se determinará comparará para cada empleado. (pág. 59)

Consiste en la determinación de una serie de indicadores o rasgos relacionados con el rendimiento en el trabajo. El evaluador deberá decidir en qué grado el empleado cumple con esos indicadores o dimensiones. (Cuesta, 2010)

b) Método de elección forzada

Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de desempeño individual. En cada bloque de frases el evaluador debe escoger sólo una o las dos que más se aplican al desempeño del empleado evaluado. Unos son positivos y otros negativos. (Chiavenato, 2011)

Consiste en evaluar el desempeño humano por medio de la elección de entre varios grupos de enunciados, al parecer iguales que correspondan más o menos a la persona que se evalúa. Los resultados luego se califican, en general el evaluador no conoce el peso o puntuación que se le asigna a cada frase. (Durán Sánchez, 2015, pág. 59)

Consiste en la presentación de una serie de frases que describen el desempeño de los empleados, presentados preferiblemente en pares, de tal forma que el evaluador escoge aquella que mejor ajuste al empleado. (Cuesta, 2010)

c) Método de incidentes críticos.

Se trata de una técnica sistémica mediante la cual el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados. Los aspectos positivos deben realizarse y preferiblemente utilizarse, en tanto que los negativos deben corregirse y eliminarse.

Método mediante el cual se solicita a la persona que hace la revisión que elabore un registro de los incidentes que ejemplifiquen la conducta positiva y negativa de quien se evalúa. (Durán Sánchez, 2015, pág. 61)

Consiste en la observación y posterior registro por parte del evaluador de aquellos comportamientos (incidentes) del empleado que conducen a situaciones

positivas o a la consecución de los objetivos deseados. Se basa en la determinación de conductas que conducen al éxito. (Cuesta, 2010)

d) Evaluación escrita

Se pide al calificador que describa los aspectos fuertes y débiles del comportamiento del empleado, permite flexibilidad para analizar lo que la organización trata de lograr pero es difícil comparar los textos escritos por el mismo evaluador o por varios.

e) Lista de verificación y listas ponderadas

Este método consiste en realizar informes que describan comportamientos de cualquier empleo particular. A cada informe se le debe asignar un valor determinado que permita calificar el desempeño, para que luego se obtenga un promedio que establezca el puntaje total. (Mejia, 2012, pág. 35)

f) Escalas de evaluación por conducta

Utiliza el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño. Una seria limitación del método radica en que el método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica. La mayor parte de los supervisores

no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque. (Mejia, 2012, pág. 35)

g) Evaluación de Desempeño Laboral de 360°

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

2.2.6. Dimensiones del Desempeño laboral

Los determinantes del desempeño y la realización en el trabajo, no se reducen sólo a la motivación del individuo hacia éste, sino que incluyen las habilidades y rasgos del individuo y el tipo de esfuerzo que la persona cree esencial para realizar un trabajo eficaz.

Un modelo más integrador plantea que la habilidad, la motivación y percepción personal del trabajo de una persona se combinan para generar un desempeño o rendimiento, a su vez genera recompensas que si el individuo las juzga como equitativas, originaran la satisfacción y el buen desempeño subsecuentes, esta satisfacción y el nivel de semejanza entre las recompensas recibidas y deseadas,

influirán en la motivación del individuo, de modo que se conforma un sistema que se retroalimenta constantemente.

A. Productividad

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

La productividad se define como la cantidad de producción de una unidad de producto o servicio por insumo de cada factor utilizado por unidad de tiempo. Mide la eficiencia de producción por factor utilizado, que es por unidad de trabajo o capital utilizado. La forma más simple de calcularlo es establecer la productividad del empleo, tomando el PIB, en términos reales, dividido por el total de horas trabajadas. El objetivo es establecer la mezcla idónea de maquinaria, de trabajadores y de otros recursos para maximizar la producción total de productos y servicios. (Quispe V., 2015, págs. 47-57)

- **Asistencia y puntualidad**

La concurrencia que realiza el trabajador en forma cotidiana a su centro de trabajo durante todos los días laborables que se espera que asista, dentro de los horarios de entrada y salida que tiene establecido en la empresa para la cual labora; y la puntualidad de estar a tiempo para cumplir nuestras obligaciones ya sea en una cita del trabajo, una reunión de laboral, un compromiso de la oficina, un trabajo pendiente por entregar. (Liriola Gallardo, 2012)

- **Esfuerzo y responsabilidad**

Percepción que tienen las personas de la autodirección que existe entre el personal de la institución, así como qué tanto se preocupan por su actividad y se entregan a ella. Califica el compromiso que asume al cumplir oportuna y adecuadamente con las funciones encomendadas. (Cajiga Calderon, 2011)

- **Orientación de resultados**

Capacidad de dar resultados de manera continua y progresiva; superando retos y dificultades del medio y asumiendo la responsabilidad y el compromiso de lograrlos.

Se deben realizar las siguientes prácticas para lograr los resultados:

- Establecer y enfrentar metas y retos ambiciosos
- Asumir compromisos
- Tomar riesgos
- Superar las dificultades del medio
- Lograr resultados a corto plazo.

(Universidad de Barcelona - OBS, 2016)

- **Calidad**

Califica la incidencia de aciertos y errores, consistencia, precisión y orden en la presentación del trabajo encomendado. Tiempo de respuesta a requerimientos de los beneficiarios. (MINSA, 2015)

B. Capacitación

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos, la cual entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo cuya finalidad es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa, al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización. (Chiavenato, 2011)

Capacitar es otorgar a los trabajadores conocimientos más profundo para el correcto desempeño de tareas específicas; fomentando el trabajo en equipo, ofreciendo espacios de reflexión acerca de los aspectos que modificarán cada uno en la forma de realizar su trabajo o de relacionarse con sus pares o superiores, etc. (Durán Sánchez, 2015, pág. 61)

La capacitación es el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destrezas y habilidades para aumentar la eficiencia en la ejecución de sus tareas. (Durán Sánchez, 2015, pág. 62)

Objetivos de la capacitación

Los principales objetivos de la capacitación son: Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales, sino también

para otras funciones más complejas y elevadas Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

La capacitación busca lograr ciertos objetivos, los cuales se detallan a continuación: Conseguir adaptar al personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica en una empresa determinada. Incrementar la productividad Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario. Proporcionar al trabajador una preparación para desempeñar puestos de mayor responsabilidad. Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias mediante los intercambios personales que surgen durante la capacitación. (Durán Sánchez, 2015, pág. 62)

Considera como objetivos de la capacitación a los siguientes:

- Brindar al personal herramientas que les permitan obtener mayor experiencia y conocimientos para desempeñar sus funciones de manera correcta y con pleno dominio de las tareas involucradas.
- Adecuar cada perfil individual a las exigencias de las competencias de los puestos, posibilitando la adaptación a los cambios constantes de la tecnología y del contexto organizacional.
- Fomentar el desarrollo de las habilidades y actitudes inherentes al trabajo y cargo de cada individuo. (Durán Sánchez, 2015, pág. 62)

- **Iniciativa**

El funcionario debe tener la capacidad suficiente para actuar sin necesidades de recibir instrucciones en forma permanente. Debe ser recursivo en la solución, toma de decisiones o búsqueda de alternativas. Debe tener la capacidad en la ejecución de nuevas ideas o formas de trabajo que contribuyan al mejoramiento de las funciones a realizar. El factor es bien importante ya que destaca en la evaluación la creatividad, el dinamismo y descarta lo negativo. (Montoya, 2009)

- **Relaciones interpersonales**

Habilidad para trabajar con y a través de otras personas de manera cordial, coordinada y como un todo, estableciendo formas efectivas de comunicación con todas las personas, dentro y fuera de la empresa, con mentalidad de servicio y colaboración. En el buen desempeño de las labores éste factor es considerado esencial y tiene que ver con coordinación, comunicación. (Montoya, 2009)

- **Organización**

Distribución del trabajo de una manera racional, asignando responsabilidades y delegando autoridad, lo mismo que coordinar los elementos humanos, materiales y técnicos para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Es la habilidad del empleado para distribuir el trabajo de una manera racional, programar el trabajo (horas-hombre), asignando responsabilidades y delegando autoridad, lo mismo que coordinar los elementos humanos, materiales y técnicos para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos estructurar información. Este factor es uno de los más sobresalientes puesto que es la demostración del

empleado en sus habilidades de administración y manejo de recursos y tiempo.
(Montoya, 2009)

- **Trabajo en equipo**

Capacidad para participar activamente en la consecución de una meta común trabajando en colaboración con otros, generando visión compartida, busca resultados y compromisos conjuntos. (MINSA, 2015)

- **Crecimiento y progreso**

Capacitación personal en el ámbito donde se trabaja, para así poder tomar todas las oportunidades que se le presenten; desarrollando y perfeccionando su carrera profesional, para que se vuelva más eficiente y productivo en su cargo. Habilidad para promover o adaptarse a nuevas circunstancias o situaciones desconocidas. (MINSA, 2015)

C. Compensación Laboral

Las compensaciones representan la ponderación que dos partes, empresa y trabajadores, hacen respecto de lo que cada una da y recibe en una relación contractual laboral. Para ambas, esto es de gran importancia: para el trabajador suele ser un determinante importante de su bienestar socioeconómico. Al mismo tiempo, el empleado ve la compensación que recibe como un retorno por su capacidad, destreza, educación, desempeño y lealtad. (Durán Sánchez, 2015, pág. 63)

Es la retribución que recibe el trabajador por los servicios que presta a la organización e incluye no solamente la cuota diaria sino también las prestaciones

e incentivos. Toda persona tiene interés a su trabajo porque lo necesita, pero estoy completamente convencido que cuando se trata de situaciones económicas como en su gran mayoría representa las compensaciones estas harán que el trabajador desarrolle mucho mejor motivado su labor dentro de donde se desempeña. Estamos seguros que a mayor Compensaciones mayor el desarrollo y mayor la tranquilidad del trabajador para poder rendir mejor.

La compensación se refiere a las contraprestaciones (monetarias y/o especies) que la empresa proporciona al trabajador por los servicios prestados. (Durán Sánchez, 2015, pág. 63)

Tipos de compensación

La compensación total que recibe los empleados por su trabajo incluye una mezcla de compensación intrínseca y extrínseca.

La compensación total, la cual puede ser agrupada o clasificadas de diversas maneras. No obstante la tipología más común establece dos grandes tipos de compensación. (Durán Sánchez, 2015, págs. 63-64)

- **La compensación Intrínseca:** La compensación intrínseca no depende de los planes o programas de compensación formales de la organización sino más bien de las necesidades de los propios empleados y del trabajo que estos realizan. Algunos empleados pueden sentirse compensados sólo por ejercer algún trabajo que les resulta especialmente interesante y que contribuyen con su crecimiento desarrollo personal.

- **La compensación Extrínseca:** Las recompensas extrínsecas tienen relación directa con el contenido del trabajo y el ambiente en el cual es realizado. Estas recompensas pueden ser divididas en no financieras y financieras:
 - **La recompensa Extrínseca no financiera:** Las recompensas extrínsecas no financieras incluyen aspectos que a simple vista parecieran poco relevantes tales como una palmadita en la espalda del supervisor al trabajador en el momento indicado, un ambiente amistoso, buenas relaciones con los compañeros de trabajo el prestigio de la organización o la posibilidad de tener una buena oficina.
 - **La compensación Extrínseca financiera:** La recompensa extrínseca financiera: La recompensa extrínseca financiera implica un costo o inversión de carácter financiero para los empleadores, derivados del proceso “gerenciar capital humano”, que se centra en atraer, mantener y motivar el personal para contribuir con los objetivos de la organización.

(Durán Sánchez, 2015, págs. 64-65)

Fernández Sánchez, (citado por Durán Sánchez, 2015). Quien deriva placer de la tarea misma o experimenta una sensación de autosatisfacción por un trabajo bien hecho estaría recibiendo una compensación. La compensación extrínseca adquiere diversas formas, incluyendo la retribución directa (dinero), la retribución en especie, la retribución indirecta (prestaciones) y el reconocimiento. La importancia relativa de las compensaciones extrínsecas e intrínsecas es cuestión de cultura y personalidad. La compensación del trabajo Humano tiene dos vertientes: la compensación directa y la indirecta. (pág. 65)

- **La compensación financiera directa:** Es aquella que se recibe exclusivamente como contra prestación del servicio en el cargo ocupado, constituida por el salario básico, fundamentado en la valoración del puesto; y el reconocimiento al mérito, según la evaluación de desempeño.
 - Sueldo Base
 - Bonos (mérito, antigüedad)
 - Incentivos
- **La compensación financiera indirecta:** Es el resultante de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de servicio y beneficios sociales ofrecidos por la organización, es decir, son de carácter no monetario que contribuyen en gran medida al mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores. Programas de protección Servicios y otros beneficios. (Durán Sánchez, 2015, págs. 65-66)

- **Salario**

Remuneración, que reciben los trabajadores a cambio de su trabajo, la cual está integrada, además del salario, gratificaciones, utilidades, incentivos, comisiones, prestaciones por tiempo de servicio, y todos los beneficios de acuerdo a ley. El Salario debe ser remunerador y nunca menor al fijado en el contrato, ya que para fijar el importe de éste se tomarán en consideración la cantidad y calidad del trabajo. (Debitoor, 2014)

2.3 TERMINOS BASICOS

- **Ambiente de trabajo:**

Condiciones que se vive dentro del entorno laboral. El ambiente de trabajo se compone de todas las circunstancias tanto físicas, sociales, culturales y económicas, que inciden en las actividades dentro de una oficina, fábrica, etc. (Perez P. & Merino, 2014)

- **Clima organizacional:**

Es el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional. (Sandoval c., 2004)

- **Desempeño Laboral:**

Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad. (EcuRed, 2016)

- **Estrategia :**

Conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin, hace referencia a un plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro. (Carreto, 2008)

- **JUCHL:** Junta de Usuarios Chancay Lambayeque

- **Organización:**

Es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos. (Cruz Ch., 2013)

- **Organizaciones:**

Es un grupo social compuesto por personas, tareas y administración que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes o servicios o normativas para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno, y así poder lograr el propósito distintivo que es su misión. (Cruz Ch., 2013)

- **Percepción:**

Es la manera en la que el cerebro de un organismo interpreta los estímulos sensoriales que recibe a través de los sentidos para formar una impresión consciente de la realidad física de su entorno. (Perez P. & Merino, 2014)

- **Planeación Estratégica**

Es el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones interfuncionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos. (Galeon.com, s.f.)

- **Política empresarial**

Son reglas o marcos orientadores que orientan el rumbo empresarial.

Conjunto de decisiones y acciones conducentes a desarrollar una estrategia efectiva. La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal. (Galeon.com, s.f.)

- **Productividad laboral:**

Se define como la producción promedio por trabajador en un período de tiempo. Puede ser medido en volumen físico o en términos de valor (precio por volumen) de los bienes y servicios producidos. (IPE, 2012)

- **Realidad subjetiva**

Es un sistema de creencias integrado, donde la conciencia y la consciencia son primordiales. Son aquello que contiene todo lo que existe. Es básicamente, la propiedad de las percepciones, argumentos y lenguaje basados en el punto de vista del sujeto, y por tanto influidos por los intereses y deseos particulares del mismo. Su contrapunto es la objetividad, que los basa en un punto de vista intersubjetivo, no prejuiciado, verificable por diferentes sujetos. (Perez P. & Merino, 2014)

- **Satisfacción laboral:**

Es el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo. La satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad, etc. (IPE, 2012)

CAPITULO III

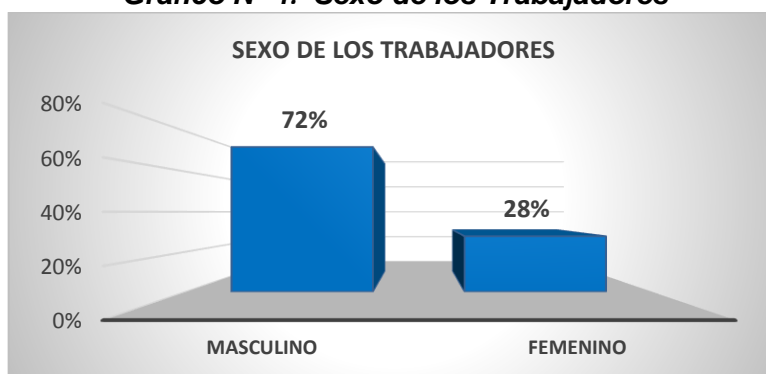
TABULACION, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

CAPITULO III

TABULACION, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

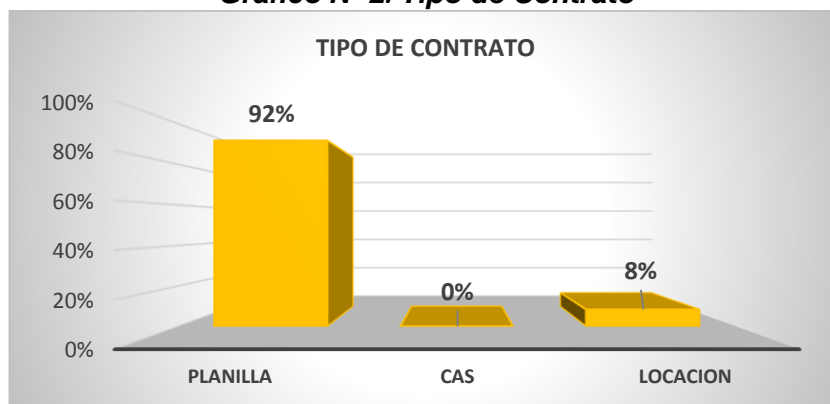
Grafico N° 1: Sexo de los Trabajadores



Interpretación:

Según la encuesta, el 72% de los trabajadores son del sexo masculino, mientras que el 28% de los trabajadores son del sexo femenino

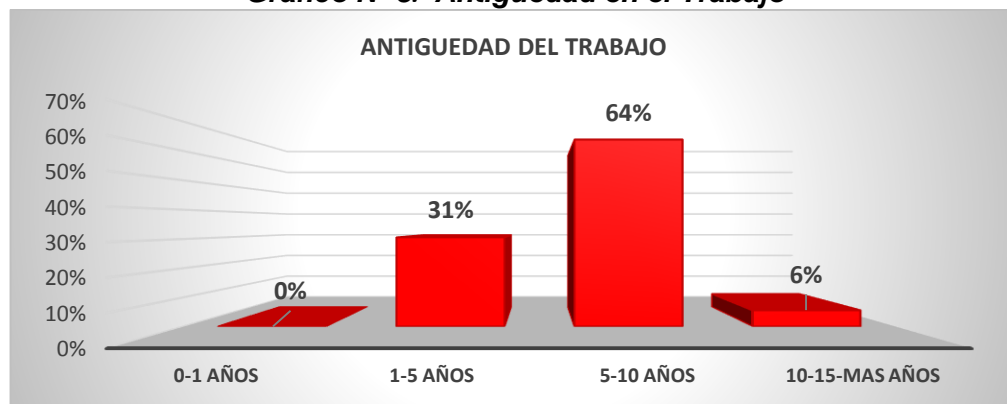
Grafico N° 2: Tipo de Contrato



Interpretación:

Según la encuesta, el 92% de los trabajadores se encuentra en un tipo de contrato por planilla, mientras que el 8% de los trabajadores se encuentra en un tipo de contrato por locación.

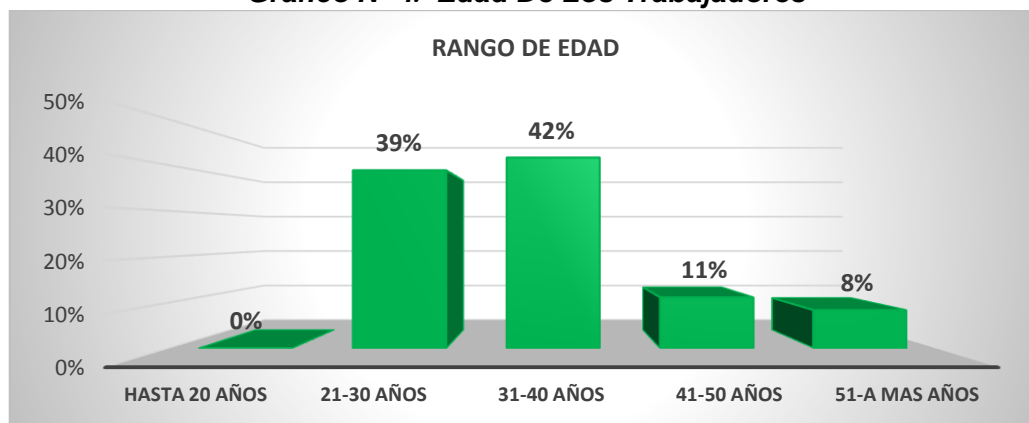
Grafico N° 3: Antigüedad en el Trabajo



Interpretación:

El grafico señala que el 31% de los trabajadores encuestados tiene de 1 a 5 años laborando en dicha institución, mientras que un 64% tiene de 5 a 10 años y un 6% tiene de 10 a 15 años.

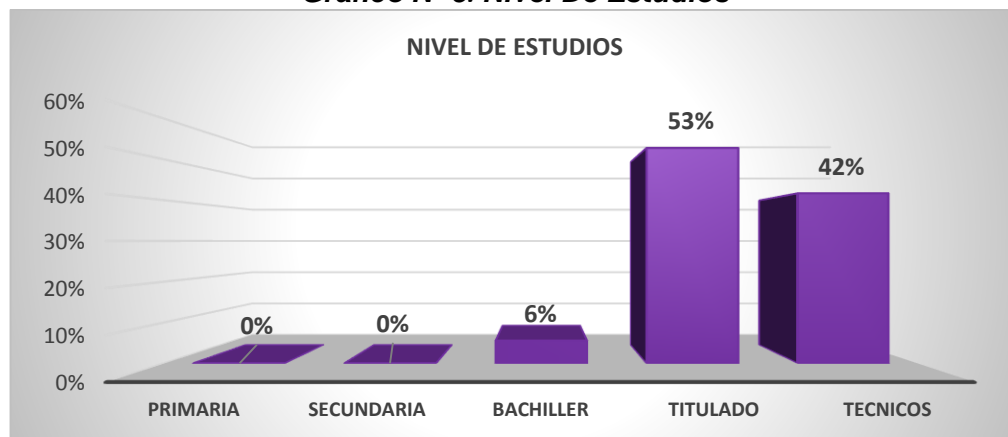
Grafico N° 4: Edad De Los Trabajadores



Interpretación:

El grafico señala que el 39% de los trabajadores encuestados tiene entre 21 y 30 años de edad, un 42% tiene entre 31 y 40 años de edad, un 11% tiene entre 41 y 50 años de edad, y un 8% entre 51 a más años de edad.

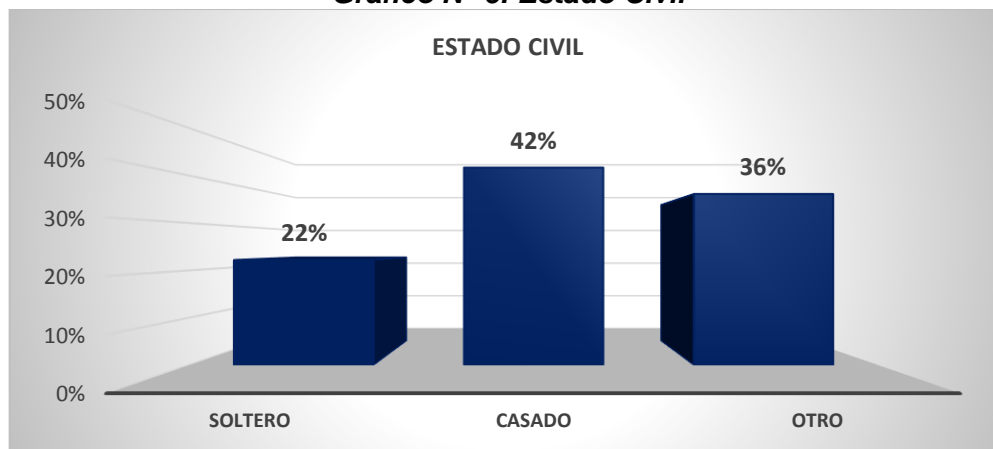
Grafico N° 5: Nivel De Estudios



Interpretación:

En los datos se puede observar claramente que el 6% de los encuestados son Bachilleres, así mismo el 53% son titulado y el 42% son técnicos.

Grafico N° 6: Estado Civil

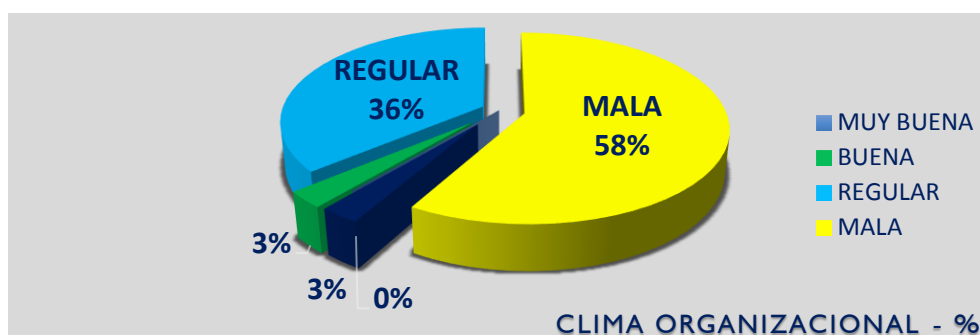


Interpretación:

El grafico señala que el 22% de los trabajadores encuestados son solteros, que un 42% son casados, y que un 36% tienen otro estado civil.

3.2 VALORACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL

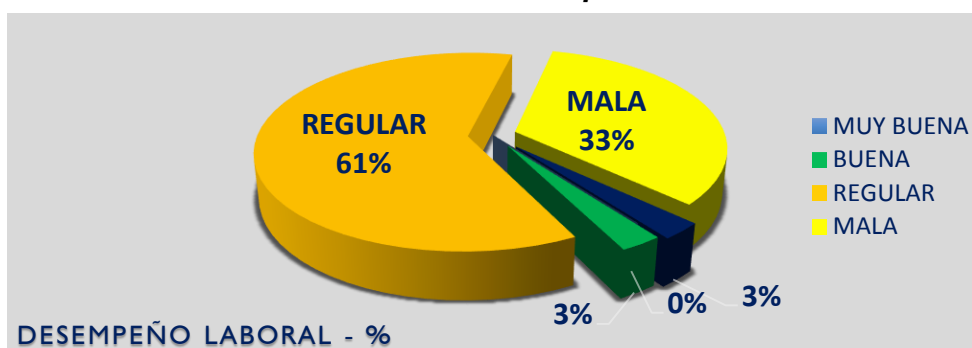
Grafico N° 7: Clima Organizacional Global



Análisis

Según la información recabada, la percepción más alta que tienen los miembros de la organización del Clima organizacional es de **Mala con un 58%**, seguida de la percepción **Muy Mala con 36%**, **Regular con 3%**, y **Buena con 3%**. Por tal motivo se considera que la percepción que tienen los miembros de la organización es que **existe un clima organizacional malo**, con ciertos matices o inconvenientes que deberán resolverse.

Grafico N° 8: Desempeño laboral



Análisis

Según lo expuesto en el grafico se puede considerar que el desempeño de los trabajadores **es mayoritariamente Regular**.

Los trabajadores evaluados en la escala de calificación, el más alto porcentaje de desempeño está en el 61%, lo que significa que de los 36 evaluados 22 tienen un desempeño Regular, 12 tienen un desempeño Malo, 1 tiene un desempeño muy malo y 1 tienen un desempeño Bueno.

3.3 COMPROBACION DE LAS HIPOTESIS ESTADISTICAS:

A) HIPOTESIS GENERAL

Hipótesis Nula (H0):

El clima organizacional no tiene una influencia significativa en el desempeño laboral de los profesionales y técnicos del Junta de Usuarios Chancay Lambayeque (JUCHL).

Hipótesis Alternativa (H1):

El clima organizacional tiene una influencia significativa en el desempeño laboral de los profesionales y técnicos del Junta de Usuarios Chancay Lambayeque (JUCHL).

Tabla N° 4: Resumen de Procesamientos de casos-Clima Organizacional*Desempeño Laboral

	Válido		Casos Perdido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
CLIMA ORGANIZACIONAL * DESEMPEÑO LABORAL	36	100,0%	0	0,0%	36	100,0%

Tabla N° 5: Tabla Cruzada Clima Organizacional*Desempeño Laboral

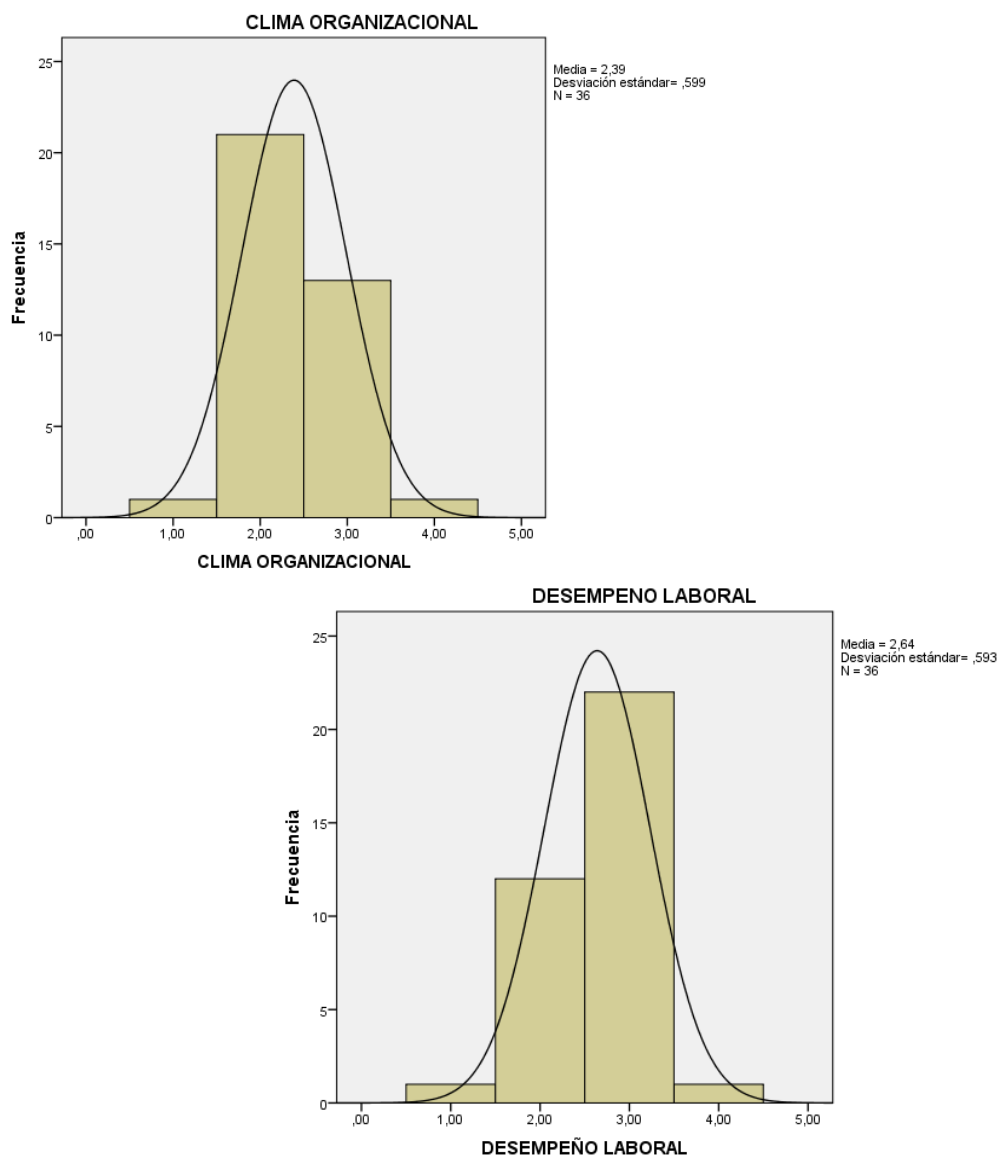
			DESEMPEÑO LABORAL				Total
			nunca	casi nunca	a veces	casi siempre	
CLIMA ORGANIZACIONAL	nunca	Recuento	1	0	0	0	1
		Recuento esperado	,0	,3	,6	,0	1,0
		% del total	2,8%	0,0%	0,0%	0,0%	2,8%
	casi nunca	Recuento	0	9	12	0	21
		Recuento esperado	,6	7,0	12,8	,6	21,0
		% del total	0,0%	25,0%	33,3%	0,0%	58,3%
	a veces	Recuento	0	3	10	0	13
		Recuento esperado	,4	4,3	7,9	,4	13,0
		% del total	0,0%	8,3%	27,8%	0,0%	36,1%
	casi siempre	Recuento	0	0	0	1	1
		Recuento esperado	,0	,3	,6	,0	1,0
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	2,8%	2,8%
Total	Recuento		1	12	22	1	36
	Recuento esperado		1,0	12,0	22,0	1,0	36,0
	% del total		2,8%	33,3%	61,1%	2,8%	100,0%

Tabla N° 6: Pruebas de chi-cuadrado- Clima Organizacional*Desempeño Laboral

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	73,457 ^a	9	,000
Razón de verosimilitud	19,642	9	,020
Asociación lineal por lineal	8,307	1	,004
N de casos válidos	36		

a. 13 casillas (81,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,03.

Grafico N° 9: Frecuencias



INTERPRETACION

Como el valor de sig. (valor critico observado) es $0.000 < 0.05$, rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, es decir que el clima organizacional tiene una influencia significativa en el desempeño laboral de los profesionales y técnicos del Junta de Usuarios Chancay Lambayeque, a un nivel de 95% de confiabilidad.

B) HIPOTESIS ESPECÍFICAS

• Hipótesis Específica N° 01

Hipótesis Nula (H0):

La Autonomía no tiene una influencia significativa en el desempeño laboral de los profesionales y técnicos del Junta de Usuarios Chancay Lambayeque (JUCHL).

Hipótesis Alternativa (H1):

La Autonomía tiene una influencia significativa en el desempeño laboral de los profesionales y técnicos del Junta de Usuarios Chancay Lambayeque (JUCHL).

Tabla N° 7: Tabla cruzada Autonomía*Desempeño Laboral

			DESEMPEÑO LABORAL				
				casi		casi	
			nunca	nunca	a veces	siempre	Total
Autonomía	nunca	Recuento	1	0	0	0	1
		Recuento esperado	,0	,3	,6	,0	1,0
		% del total	2,8%	0,0%	0,0%	0,0%	2,8%
	casi nunca	Recuento	0	7	3	0	10
		Recuento esperado	,3	3,3	6,1	,3	10,0
		% del total	0,0%	19,4%	8,3%	0,0%	27,8%
	a veces	Recuento	0	4	19	0	23
		Recuento esperado	,6	7,7	14,1	,6	23,0
		% del total	0,0%	11,1%	52,8%	0,0%	63,9%
	casi	Recuento	0	1	0	1	2
		Recuento esperado	,1	,7	1,2	,1	2,0
		% del total	0,0%	2,8%	0,0%	2,8%	5,6%
siempre	Recuento	0	1	0	1	2	
	Recuento esperado	,1	,7	1,2	,1	2,0	
	% del total	0,0%	2,8%	0,0%	2,8%	5,6%	
Total	Recuento	1	12	22	1	36	
	Recuento esperado	1,0	12,0	22,0	1,0	36,0	
	% del total	2,8%	33,3%	61,1%	2,8%	100,0 %	

Tabla N° 8: Pruebas de chi-cuadrado-Autonomía

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	63,443 ^a	9	,000
Razón de verosimilitud	26,126	9	,002
Asociación lineal por lineal	11,744	1	,001
N de casos válidos	36		

a. 13 casillas (81,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,03.

INTERPRETACION

Como el valor de sig. (valor critico observado) es $0.000 < 0.05$, rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, es decir que la ***Autonomía*** tiene una influencia significativa en el desempeño laboral de los profesionales y técnicos del Junta de Usuarios Chancay Lambayeque, a un nivel de 95% de confiabilidad.

- **Hipótesis Especifica N° 02**

Hipótesis Nula (H0):

La Situación y trabajo en equipo no tiene una influencia significativa en el desempeño laboral de los profesionales y técnicos del Junta de Usuarios Chancay Lambayeque (JUCHL).

Hipótesis Alternativa (H1):

La Situación y trabajo en equipo tiene una influencia significativa en el desempeño laboral de los profesionales y técnicos del Junta de Usuarios Chancay Lambayeque (JUCHL).

Tabla N° 9: Tabla cruzada Situación*Desempeño Laboral

		DESEMPEÑO LABORAL				Total
		nunca	casi nunca	a veces	casi siempre	
Situación	Recuento	0	2	0	0	2
	nunca					
	Recuento esperado	,1	,7	1,2	,1	2,0
	% del total	0,0%	5,6%	0,0%	0,0%	5,6%
	Recuento	1	5	13	0	19
	casi nunca					
	Recuento esperado	,5	6,3	11,6	,5	19,0
	% del total	2,8%	13,9%	36,1%	0,0%	52,8%
	Recuento	0	5	9	0	14
	a veces					
	Recuento esperado	,4	4,7	8,6	,4	14,0
	% del total	0,0%	13,9%	25,0%	0,0%	38,9%
Total	Recuento	1	12	22	1	36
	Recuento esperado	1,0	12,0	22,0	1,0	36,0
	% del total	2,8%	33,3%	61,1%	2,8%	100,0%

Tabla N° 10: Pruebas de chi-cuadrado-Situación

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	41,222a	9	,000
Razón de verosimilitud	15,015	9	,091
Asociación lineal por lineal	3,214	1	,073
N de casos válidos	36		

a. 13 casillas (81,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,03.

INTERPRETACION

Como el valor de sig. (valor critico observado) es $0.000 < 0.05$, rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, es decir que la **Situación - trabajo en equipo**, tiene una influencia significativa en el desempeño laboral de los profesionales y técnicos del Junta de Usuarios Chancay Lambayeque, a un nivel de 95% de confiabilidad.

- **Hipótesis Especifica N° 03**

Hipótesis Nula (H0):

La Recompensa - Presión no tiene una influencia significativa en el desempeño laboral de los profesionales y técnicos del Junta de Usuarios Chancay Lambayeque (JUCHL).

Hipótesis Alternativa (H1):

La Recompensa - Presión tiene una influencia significativa en el desempeño laboral de los profesionales y técnicos del Junta de Usuarios Chancay Lambayeque (JUCHL).

Tabla N° 11: Tabla cruzada Recompensa*Desempeño Laboral

			DESEMPEÑO LABORAL				Total
			nunca	casi nunca	a veces	casi siempre	
Recompensa	nunca	Recuento	0	1	1	0	2
		Recuento esperado	,1	,7	1,2	,1	2,0
		% del total	0,0%	2,8%	2,8%	0,0%	5,6%

	casi nunca	Recuento	1	5	6	0	12
		Recuento esperado	,3	4,0	7,3	,3	12,0
		% del total	2,8%	13,9%	16,7%	0,0%	33,3%
	a veces	Recuento	0	6	15	0	21
		Recuento esperado	,6	7,0	12,8	,6	21,0
		% del total	0,0%	16,7%	41,7%	0,0%	58,3%
	casi siempre	Recuento	0	0	0	1	1
		Recuento esperado	,0	,3	,6	,0	1,0
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	2,8%	2,8%
Total		Recuento	1	12	22	1	36
		Recuento esperado	1,0	12,0	22,0	1,0	36,0
		% del total	2,8%	33,3%	61,1%	2,8%	100,0%

Tabla N° 12: Pruebas de chi-cuadrado-Recompensa

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	39,153a	9	,000
Razón de verosimilitud	12,428	9	,190
Asociación lineal por lineal	4,051	1	,044
N de casos válidos	36		

a. 13 casillas (81,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,03.

INTERPRETACION

Como el valor de sig. (valor critico observado) es $0.000 < 0.05$, rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, es decir que la **Recompensa - Presión**, tienen una influencia significativa en el desempeño laboral de los profesionales y técnicos del Junta de Usuarios Chancay Lambayeque, a un nivel de 95% de confiabilidad.

- **Hipótesis Especifica N° 04**

Hipótesis Nula (H0):

La Consideración - Comunicación no tienen una influencia significativa en el desempeño laboral de los profesionales y técnicos del Junta de Usuarios Chancay Lambayeque (JUCHL).

Hipótesis Alternativa (H1):

La Consideración - Comunicación tiene una influencia significativa en el desempeño laboral de los profesionales y técnicos del Junta de Usuarios Chancay Lambayeque (JUCHL).

Tabla N° 13: Tabla cruzada Consideración*Desempeño Laboral

			DESEMPEÑO LABORAL				Total
			nunca	casi nunca	a veces	casi siempre	
Consideración	nunca	Recuento	1	0	0	0	1
		Recuento esperado	,0	,3	,6	,0	1,0
		% del total	2,8%	0,0%	0,0%	0,0%	2,8%
	casi nunca	Recuento	0	10	12	0	22
		Recuento esperado	,6	7,3	13,4	,6	22,0
		% del total	0,0%	27,8%	33,3%	0,0%	61,1%
	a veces	Recuento	0	2	10	0	12
		Recuento esperado	,3	4,0	7,3	,3	12,0
		% del total	0,0%	5,6%	27,8%	0,0%	33,3%
	casi siempre	Recuento	0	0	0	1	1
		Recuento esperado	,0	,3	,6	,0	1,0
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	2,8%	2,8%
Total	Recuento		1	12	22	1	36
	Recuento esperado		1,0	12,0	22,0	1,0	36,0
	% del total		2,8%	33,3%	61,1%	2,8%	100,0%

Tabla N° 14: Pruebas de chi-cuadrado-Consideración

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	74,983a	9	,000
Razón de verosimilitud	21,240	9	,012
Asociación lineal por lineal	10,358	1	,001
N de casos válidos	36		

a. 13 casillas (81,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,03.

INTERPRETACION

Como el valor de sig. (valor critico observado) es $0.000 < 0.05$, rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, es decir que la **Consideración - Comunicación**, tienen una influencia significativa en el desempeño laboral de los profesionales y técnicos del Junta de Usuarios Chancay Lambayeque, a un nivel de 95% de confiabilidad.

• Hipótesis Especifica N° 05

Hipótesis Nula (H0):

El Desarrollo - Capacitación no tienen una influencia significativa en el desempeño laboral de los profesionales y técnicos del Junta de Usuarios Chancay Lambayeque (JUCHL).

Hipótesis Alternativa (H1):

El Desarrollo - Capacitación tiene una influencia significativa en el desempeño laboral de los profesionales y técnicos del Junta de Usuarios Chancay Lambayeque (JUCHL).

Tabla N° 15: Tabla cruzada Desarrollo*Desempeño Laboral

			DESEMPEÑO LABORAL				Total
			nunca	casi nunca	a veces	casi siempre	
Desarrollo	nunca	Recuento	1	0	0	0	1
		Recuento esperado	,0	,3	,6	,0	1,0
		% del total	2,8%	0,0%	0,0%	0,0%	2,8%
	casi nunca	Recuento	0	9	17	0	26
		Recuento esperado	,7	8,7	15,9	,7	26,0
		% del total	0,0%	25,0%	47,2%	0,0%	72,2%
	a veces	Recuento	0	2	5	0	7
		Recuento esperado	,2	2,3	4,3	,2	7,0
		% del total	0,0%	5,6%	13,9%	0,0%	19,4%
	casi siempre	Recuento	0	1	0	1	2
		Recuento esperado	,1	,7	1,2	,1	2,0
		% del total	0,0%	2,8%	0,0%	2,8%	5,6%
Total	Recuento		1	12	22	1	36
	Recuento esperado		1,0	12,0	22,0	1,0	36,0
	% del total		2,8%	33,3%	61,1%	2,8%	100,0%

Tabla N° 16: Pruebas de chi-cuadrado-Desarrollo

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	54,593a	9	,000
Razón de verosimilitud	17,680	9	,039
Asociación lineal por lineal	2,805	1	,094
N de casos válidos	36		

a. 14 casillas (87,5%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento

mínimo esperado es ,03.

INTERPRETACION

Como el valor de sig. (Valor critico observado) es $0.000 < 0.05$, rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, es decir que el **Desarrollo** tienen una influencia significativa en el desempeño laboral de los profesionales y técnicos del Junta de Usuarios Chancay Lambayeque, a un nivel de 95% de confiabilidad.

CAPITULO IV

ESTRATEGIAS PARA LA EMPRESA JUNTA DE USUARIOS CHANCAY LAMBAYEQUE

CAPITULO IV

ESTRATEGIAS PARA LA EMPRESA JUNTA DE USUARIOS CHANCAY LAMBAYEQUE

Empezaremos diciendo que los padres de la institución como lo son el director de la asamblea general, los gerentes y jefes de las diferentes áreas, podrán alcanzar de manera más efectiva cumplir con su misión de ser realmente representativa y con la visión de ser la mejor junta de usuarios a nivel nacional teniendo siempre presente que para poder proyectar los objetivos primero el templo, los engranajes, el hogar laboral debe ser el mejor posible y para ello deben tener en cuenta éstos 6 puntos:

1. Tener obligatoriamente en los quehaceres más importantes del área de Recursos humanos, la evaluación bimestral del clima laboral para todos los colaboradores de la organización, desde las más altas esferas hasta las mínimas, pero no sólo a través de encuestas múltiples, sino también ejecutadas por profesionales ajenos a la institución como puede ser un trabajador social o un psicólogo, quienes evalúen y detecten objetivamente el talón de Aquiles de la institución, proponiendo estrategias de contrarrestar ello, ideas que inclusive pueden venir de los propios evaluados. En este sentido se propone que el profesional a cargo de la evaluación, tenga en consideración el modelo de evaluación propuesto por Hackman, J.R. & Oldham, G.R., en su libro "The job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnostic of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects. Technical Report Nº 4., para ir conociendo el tipo de empleo que desean tener los trabajadores de la Junta de Usuarios Chancay Lambayeque y si se sienten cómodos o no con el

empleo que actualmente tienen (desarrollan) y de encontrar problemas proponer las modificaciones del caso. (Ver Anexo N° 1)

2. La capacitación referida a la gestión del talento humano, métodos y estilos de dirección; de igual manera las capacitaciones respecto al desempeño dirigida hacia los mismo colaboradores serán una herramienta que se debería gestionar de manera inmediata, así los clientes externos verán reflejada dicha eficiencia y bienestar en sus clientes internos (empleados), lo cual va a generar confianza, integración y orgullo de pertenecer a la JUCHL. En este sentido se proponen tres tipos de capacitación para todos los miembros de la Junta de Usuarios Chancay Lambayeque, el plan de capacitaciones tiene tres objetivos, a saber: A) “Elevar la moral de los miembros Junta de Usuarios Chancay Lambayeque. B) “Mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales al interior de la Junta de Usuarios Chancay Lambayeque” y C) “Mejorar la convivencia y las relaciones interpersonales al interior de la Junta de Usuarios Chancay Lambayeque”. (Ver Anexo 2)
3. Dado los cambios que se deben dar con el plan de capacitaciones para todos los miembros de la Junta de Usuarios y la evaluación profesional de todos los miembros para conocer el grado de motivación con respecto del tipo de empleo que desean tener, el proceso de TOMA DE DECISIONES gerencial también se reforzara a favor de los directivos de la Junta de Usuarios Chancay, así como también se reforzara la manera cómo se retroalimentan ambas esferas de la Junta, eliminando aquello que se desvía de la visión, misión u objetivos y se refuerzan

las buenas aptitudes, actitudes, el trabajo en equipo, los protocolos e incentivos hacia los usuarios y colaboradores de la organización.

4. Promover la MOTIVACIÓN de los colaboradores, a través de premios, felicitaciones, días libres, cursos de capacitación, autonomía en las decisiones que conlleven a ascensos merecidos y otras actitudes que generen el orgullo de pertenecer al grupo humano donde se vienen desempeñando, reflejado en la superación de objetivos para la institución y a la vez el logro de los objetivos de los colaboradores. En este sentido se propone la CREACION DE UNA UNIDAD DE GENERACION DE DINERO PARA SU DISTRIBUCION EQUITATIVA ENTRE LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DE USUARIOS CHANCAY LAMBAYEQUE, los miembros de la unidad, se reunirán y se encargarán de decidir (tomar de decisiones) sobre la forma cómo se debe distribuir el dinero generado de las actividades sociales que se programen. La creación de la unidad generadora de dinero para el desarrollo de todos los miembros de la Junta mejorará el grado motivacional de todos los miembros y por ende mejorará el desempeño laboral de todos. (Ver Anexo N° 3)
5. El respeto y trato cordial es parte del profesionalismo, esto se puede reflejar desde el saludo diario, la información de aspectos relevante coyunturales que afectan o puedan afectarlos, hasta las reuniones institucionales acompañadas de expertos que profundicen sus ideas desde una perspectiva igual de formal pero menos rígida, ésta es una manera muy eficiente de demostrar la consideración hacia quienes forman parte de nuestro equipo laboral. El plan de capacitación propuesto debe contribuir a reforzar este criterio.

6. Se debe ordenar a quien corresponda el establecer la actualización efectiva así como el traslado de ésta información de manera idónea, sobre los instrumentos de gestión como los son el CAP, MOF, ROF, de ésta manera todos tienen ideas claras sobre cómo desempeñarse, cuales son los límites, las autonomías y se evitarán duplicidad en las actividades, sobrecargas laborales; los colaboradores detectarán sus deficiencias y sabrán a quien reportarse en casos específicos Sin embargo, somos conscientes que la actualización de los documentos de gestión pueden ser la base fundamental para otros trabajos de investigación relacionados con la Junta de Usuarios Chancay Lambayeque.

Como se ha podido observar éstas estrategias de acción involucran a cada uno de los integrantes de la Junta, pero sobretodo hay mucho trabajo por hacer de parte del área de recursos humanos de la JUCHL, desarrollando los planes de acción debidamente estructurados, la cual obviamente debe ser autorizada para ejecutar por los directivos; en resumen: “Basta simplemente con el deseo de los directores de hacer una buena labor para que lo demás fluya, sus órdenes serán acatadas”

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- La **Autonomía** en cuanto a la toma de decisiones, tiene una influencia significativa en el desempeño laboral de los profesionales y técnicos del Junta de Usuarios Chancay Lambayeque- durante el periodo de los años 2012 al 2015, viéndose vetada por la influencia de los altos funcionarios de la JUCHL quienes desempeñan un “liderazgo” autocrático, haciendo percibir a los empleados que sus conclusiones, conocimientos y decisiones no son trascendentales para la Entidad.
- La relación **Situación - trabajo en equipo**, tiene influencia significativa en el desempeño laboral de los profesionales y técnicos del Junta de Usuarios Chancay Lambayeque durante el periodo de los años 2012 al 2015, ya que al no detectar motivación intrínseca hacia los colaboradores de la institución se genera un ambiente egoísta e incomunicado, evitando los logros organizacionales y el trabajo en equipo.
- La relación **Recompensa - Presión**, tienen una influencia significativa en el desempeño laboral de los profesionales y técnicos del Junta de Usuarios Chancay Lambayeque durante el periodo de los años 2012 al 2015,, los colaboradores no sienten un trato justo hacia ellos aun desempeñándose de la mejor manera, dejando éstas buenas actitudes de lado evitando culminar con éxito sus tareas y objetivos.

- En cuanto a la relación **Consideración - Comunicación**, tienen influencia significativa en el desempeño laboral de los profesionales y técnicos del Junta de Usuarios Chancay Lambayeque durante el periodo de los años 2012 al 2015, puesto que los colaboradores trabajan en condiciones laborales ambientales pésimas, detallando equipos obsoletos, espacios físicos pequeños, inseguros y poco aseados, completándolo con la falta de libertad de comunicar éstas deficiencias por temor de represalias o castigos e incluso despidos además de los salarios injustos, alta carga laboral, falta de incentivos personales que en conjunto no enorgullece al colaborador de la JUCHL de pertenecer a ésta institución permaneciendo en ella por falta de oportunidades laborales en la Región.
- El **Desarrollo** personal y profesional tiene alta influencia en el desempeño laboral de los profesionales y técnicos del Junta de Usuarios Chancay Lambayeque durante el periodo de los años 2012 al 2015,, manifestándose en el trato con falta de cortesía, falta de iniciativa, resolución de conflictos y problemas, todo esto a causa de falta de capacitaciones, preparación y estímulos como los ascensos.
- En términos generales se identificó que el clima organizacional SI tiene influencia significativa en el desempeño laboral de los profesionales y técnicos del Junta de Usuarios Chancay Lambayeque durante el periodo de los años 2012 al 2015,; el ambiente de trabajo que se percibe con las características de Mala calidad en mayor proporción, por ello de la misma manera el desempeño laboral también se encuentra con las mismas extensiones de mala calidad.

- En cuanto al Nivel de Desempeño Laboral que presentan actualmente los trabajadores de la JUCHL, se encuentra en un Nivel de Regular y Malo como las dos primeras opciones.
- No existe un plan de mejora del Clima Organizacional durante el periodo de los años 2012 al 2015, lo que impide su desarrollo y crecimiento, siendo de carácter urgente la implementación de un instrumento que ayude en el proceso mejora del Clima Organizacional, para que de esta manera se optimice las relaciones interpersonales y el nivel de Desempeño laboral.

5.2 RECOMENDACIONES

- Crear un ambiente de confianza, basado en el Respeto por el único hecho de ser persona y no por el cargo que se ejerce, así todos cooperarán, se sentirán escuchados, serán empáticos y se verán estimulados a identificarse con la institución, dejando de lado progresivamente el clima deficiente en el que hoy se encuentran, donde el área de RRHH debe trabajar arduamente desde la cabeza de la organización para lograrlo.
- Después de haber logrado el primer paso que es crear un adecuado ambiente laboral, trabajar respecto al desempeño laboral, para ello primero cada trabajador debe tener muy en claro cuáles son sus labores, políticas, procedimientos y objetivos contemplados en un documento formal emitido por la institución, seguidamente cambiar de estrategias, una estrategia de recompensa por ejm: al delegar más responsabilidades a sus labores, recompensando el logro de esos objetivos, promoviendo al puesto actual, identificándolo como el mejor empleado del área, ofreciendo algún bono de productividad, un par de días libres, un curso de capacitación importante gratuito. Todo ello se resume en que el empleado sienta el reconocimiento hacia sus labores fomentando una competencia saludable y de ésta manera logrando metas también personales, lo cual conlleva a sentirse satisfecho laboralmente.
- Cada Jefatura de área debe proporcionar a sus colaboradores la **Autonomía** necesaria para tomar de decisiones, confiando en su profesionalismo y preparación, llevando siempre de la mano como en toda jefatura un Visto Bueno final a modo de prevenir errores y ejecutar el control respectivo, dejando atrás la

influencia de los altos funcionarios de la JUCHL quienes desautorizan sus conclusiones.

- Una buena motivación intrínseca y extrínseca, la cual no exige abrumadoras sumas de inversión monetaria, como lo es un trato cordial, un documento de felicitación, un bono de productividad, simplemente un reconocimiento público al hacer bien las cosas, logrará que los niveles de relación de **Situación - trabajo en equipo**, sean adecuados para concluir exitosamente los objetivos organizacionales, en base a un trabajo en equipo, personal colaborador y dispuesto a ayudar siempre.
- El cambio de trato justo, incentivo profesional, monetario, físico hacia los colaboradores en relación a los puestos desempeñados y/o la dificultad de soluciones brindadas mejorará La relación **Recompensa - Presión**, así cada colaborador buscará protagonismo en la institución por el logro de éxito el cumplimiento de sus actividades y tareas que favorecerán al logro final de los objetivos comunes.
- Servirá un plan de mejora de comunicación desarrollado por Recursos Humanos, para ello primero cada trabajador debe tener muy en claro cuáles son sus labores, políticas, procedimientos y objetivos contemplados en un documento formal emitido por la institución, seguidamente cambiar de estrategias, una estrategia de recompensa por ejm: al delegar más responsabilidades a sus labores, recompensando el logro de esos objetivos, promoviendo al puesto actual, identificándolo como el mejor empleado del área, ofreciendo algún bono de productividad, un par de días libres, un curso de capacitación importante gratuito.

Todo ello se resume en que el empleado sienta el reconocimiento hacia sus labores fomentando una competencia saludable y de ésta manera logrando metas también personales, lo cual conlleva a sentirse satisfecho laboralmente., teniendo así a la relación **Consideración – Comunicación** que enorgullece al colaborador de la JUCHL de pertenecer a ésta institución permaneciendo en ella por identificación institucional y vocación de servicio.

- Todos los profesionales laboramos con la intención de crecer no sólo personalmente, sobretodo de manera Profesional, logrando propósitos personales que se pueden conseguir a través de capacitaciones, preparación y estímulos como los ascensos. De ésta manera la JUCHL puede conseguir el **Desarrollo** que sus colaboradores necesitan y piden a gritos, subiendo de nivel, jerarquías y no jubilándose en el mismo puesto laboral en el que empezaron sin aumento de oportunidades ni de beneficios.
- Existiendo ya los puntos básicos detectados para implementar la estrategia tentativa de mejora del clima laboral proporcionada por los tesistas; organizarla, detallarla, aplicarla y adecuarla acorde a los cargos, puestos, tiempos previstos y necesarios es con lo que debería empezarse a ejecutar para disolver la imagen negativa que la gestión del periodo del 2012 al 2015 de la JUCHL, la cual está trayendo como consecuencia deteriorado y deficiente desempeño laboral.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS.

BIBLIOGRAFIAS:

- Anzola, M. O. (2003). Una Mirada De La Cultura Corporativa. Colombia: Universidad Externado De Colombia.
- Araujo, M. C., & Leal G., M. (2007). Inteligencia Emocional Y Desempeño Laboral. Venezuela: Universidad Rafael Bellosó Chacín.
- Arias, G. &. (1999). *Administración De Recursos Humanos Para El Alto Desempeño*. México:: Editorial Trillas.
- Beatriz R., A. (2008). Capital Humano Y Evaluacion En Bibliotecas Academicas. *Manual De Recursos Humanos*. La Plata, Argentina: Universidad De La Plata.
- Brunet, L. (2004). El Clima De Trabajo En Las Organizaciones. *El Clima De Trabajo En Las Organizaciones: Definición, Diagnóstico Y Consecuencias*. México.: Trillas.
- Brunet, L. (2007). El Clima De Trabajo En Las Organizaciones. México: Trillas.
- Cajiga Calderon, J. (12 De Octubre De 2011). *Cemefi- Centro Mexica Para La Filantropia*. Obtenido De El Concepto De La Responsabilidad Social Empresarial: <https://es.slideshare.net/Manuelmmr/Responsabilidad-Social-Empresarial-9666652>
- Carreto, J. (2008). *Plan De Negocio "Blog Post"*. Obtenido De Planeacion Estrategica: <http://planeacion-estrategica.blogspot.pe/>
- Castro, G. (2009). Clima Laboral Y Satisfaccion Laboral De Las Enfermeras Del Hospital Provincial Docente Belen- Lambayeque. Lambayeque, Perú: Usat.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion De Recursos Humanos*. Mexico: Mcgraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Gestion De Talento Humano*. Rio De Janeiro, Brasil: Elsevier.
- Cruz Ch., J. (17 De 08 De 2013). *Gestiopolis*. Obtenido De Proceso Administrativo-Organizacion: <https://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>
- Cuesta, A. (2010). *Gestion De Talento Humano Y Del Conocimiento*. Bogota, Colombia: Ecoe.

- Davis , K., & Newtron, J. (1991). El Comportamiento Humano En El Trabajo. *Corportamiento Organizacional*. Mexico: Mcgranwhill.
- De La Cruz O., E., & Huaman R., A. (Abril De 2016). Administración Y Gestión Del Talento Humano. *Tesis Clima Organizacional Y Desempeño Laboral En El Personal Del Programa Nacional Cuna Más En La Provincia De Huancavelica – 2015*. Huancavelica: Universidad Nacional De Huancavelica.
- Debitoor. (2014). *Glosario De Contabilidad*. Obtenido De [Https://Debitoor.Es/Glosario/Definicion-Salario](https://Debitoor.Es/Glosario/Definicion-Salario)
- Durán Sánchez, C. (2015). Informe Final Del Trabajo De Graduación . *El Clima Organizacional Y El Desempeño Laboral De Los Funcionarios Del Área De Balcón De Servicios Del Gobierno Autónomo Descentralizado Del Municipio De Ambato*. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica De Ambato.
- Ecured. (2016). *Ecured*. Obtenido De Desempeño Laboral: [Https://Www.Ecured.Cu/Desempe%C3%B1o_Laboral](https://Www.Ecured.Cu/Desempe%C3%B1o_Laboral)
- Galeon.Com. (S.F.). Obtenido De Planeacion Estrategica: [Http://Www.Galeon.Com/Gestionplanificacion/Diapositivas.Htm](http://Www.Galeon.Com/Gestionplanificacion/Diapositivas.Htm)
- Garcia R., M. G., & Ibarra V., L. A. (2007). Diagnóstico De Clima Organizacional. *Diagnóstico De Clima Organizacional Del Departamento De Educación De La Universidad De Guanajuato*. Guanajuato, Mexico.
- Garza Puente, D. G. (Julio De 2010). El Clima Organizacional. *El Clima Organizacional En La Dirección General De Ejecución De Sanciones De La Secretaría De Seguridad Pública En Tamaulipas*. Cd. Victoria, Tamaulipas, México.
- Goncalves, A. (Diciembre De 2000). Fundamentos Del Clima Organizacional. Barcelona, España: Sociedad Latinoamericana Para La Calidad (Slc).
- Hidalgo, D. M. (Abril De 2013). Desarrollo Oraganizacional Y Trabajo En Equipo. *Desarrollo Oraganizacional Y Trabajo En Equipo En Educacion Basica Primaria*. Maracaibo, Venezuela: Universidad Rafael Urdaneta.
- Ipe. (2012). *Productividad Laboral*. Obtenido De [Http://Www.Ipe.Org.Pe/Content/Productividad-Laboral](http://Www.Ipe.Org.Pe/Content/Productividad-Laboral)
- Iturralde T., J. I. (2010). La Evaluación Del Desempeño Laboral Y Su Incidencia En Los Resultados Del Rendimiento De Los Trabajadores De La Cooperativa De Ahorro Y

Crédito Oscus Ltda De La Ciudad De Ambato En El Año 2010. *Trabajo De Graduación Previo A La Obtención Del Título De Ingeniera En Contabilidad Y Auditoria Cpa*. Ambato, Perú: Universidad Técnica De Ambato.

Jimenez D., M. (2009). Trabajo De Diplomado. *Propuesta De Un Plan De Mejora Que Favorezca El Clima Organizacional Fundamentado En El Análisis Y Gestión De La Satisfacción Laboral De Los Trabajadores En La Tienda El Fundador*". Cienfuegos, Cuba: Universidad De Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez"- Cuba.

Liriola Gallardo. (25 De Agosto De 2012). *Asistentencia Y Puntualidad En El Trabajo*. Obtenido De "Blog Post": [Http://Asistepuntualliga.Blogspot.Pe/2012/](http://Asistepuntualliga.Blogspot.Pe/2012/)

Marroquin P., S. A., & Perez G., L. (Febrero De 2011). Informe Final De Investigacion. *El Clima Organizacional Y Su Relación Con El Desempeño Laboral En Los Trabajadores De Burger King*". Guatemala: Universidad De San Carlos De Guatemala.

Mejia, Y. (2012). Evaluación Del Desempeño Con Enfoque En Las Competencias Laborales. *Evaluación Del Desempeño Con Enfoque En Las Competencias Laborales Agentes De Servicio Telefónico En La Ciudad De Quetzaltenango*. Quetzaltenango, Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994). Un Enfoque De Estrategia. *Dirección Y Administración De Recursos Humanos*. Estados Unidos: Addison-Wesley Iberoamericana.

Mino Pérez, E. (Junio De 2014). Tesis Para Optar El Título De: Licenciado En Administración De Empresas. *Correlación Entre El Clima Organizacional Y El Desempeño En Los Trabajadores Del Restaurante De Parrillas Marakos 490 Del Departamento De Lambayeque*. Chilclayo, Perú: Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo.

Minsa. (Junio De 2015). *Dirección Regional De Salud Huánuco- Dirección Ejecutiva De Salud De Las Personas-Dss-Junio 2015. V-01*. Obtenido De Código: H-2400-045, Versión, 01-Universidad De Antioquia: [Http://Www.Minsa.Gob.Pe/Diresahuanuco/Sbasicos/Directivas/2015/Formatoevapersonalclas2015.Pdf](http://Www.Minsa.Gob.Pe/Diresahuanuco/Sbasicos/Directivas/2015/Formatoevapersonalclas2015.Pdf)

Monge Di Natale, J. (2017). Trabajo De Investigación - Especialista En Enfermería Emergencias Y. *Calidad De Las Relaciones Interpersonales Y Su Relación Con El*

Nivel De Desempeño Laboral De Las Enfermeras En El Servicio De Emergencia Adulto Del Hospital Nacional Cayetano Heredia 2015. Lima, Lima, Perú.

Montoya M., A. (2016). Tesis Para Optar El Grado De Magister En Relaciones Laborales. *Relación Entre El Clima Organizacional Y La Evaluación Del Desempeño Del Personal De Una Empresa De Servicios Turisticos: Caso Pts Perú 2015.* Lima, Lima: Universidad Catolica Del Perú- Escuela De Post Grado.

Montoya, C. (Marzo De 2009). *Evaluación Del Desempeño Como Herramienta Para El Análisis Del Capital Humano.* Bogota, Colombia: Universidad De La Salle.

Moreira M, L. M. (Agosto De 2016). Revista Científica. *Clima Organizacional En La Educación Superior, Ecuador.* Manabi, Manta, Ecuador: Universidad Laica Eloy Alfaro De Manabí.

Olvera Zapata, Y. (2013). Tesis De Grado Para Optar Por El Título De Psicóloga Industrial. *Estudio De La Motivación Y Su Influencia En El Desempeño Laboral De Los Empleados Administrativos Del Área Comercial De La Constructora Furoiani Obras Y Proyectos.* Guayaquil, Ecuador: Universidad De Guayaquil.

Pérez De Maldonado, I. (2004). Análisis Organizacional En Instituciones Educativas. *Revista Encuentro Educacional.* Bogota, Colombia.

Perez P., J., & Merino, M. (2014). *Definicion De.* Obtenido De [Https://Definicion.De/Ambiente-De-Trabajo/](https://definicion.de/ambiente-de-trabajo/)

Quispe V., E. (2015). Tesis Para Obtencion De Titulo. *Clima Organizacional Y Desempeño Laboral En La Municipalidad Distrital De Pacucha, Andahuaylas.* Andahuaylas, Apurimac: Universidad Nacional José María Arguedas.

Ramos Moreno, D. C. (Agosto De 2012). El Clima Organizacional. *El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones Y Modelos De Abordaje.* Fusagasugá, Cundinamarca, Colombia: Universidad Nacional Abierta Y A Distancia - Colombia.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional.* Mexico: Pearson.

Ruiz, F. (2010). Propuesta De Mejora Del Clima Laboral Del Personal Del Area De Atencion Al Cliente De Electronorte S.A. *"Tesis".* Chiclayo, Perú: Usat.

- Ruiz, M. (2010). Propuesta De Estrategias Para Mejora De Clima Organizacional En La Empresa Costa Gas. "Tesis". Chiclayo, Perú: Usat (Universidad Santo Toribio De Mogrovejo).
- Sandoval C., C. (2004). *Ensayo - Administracion*. Obtenido De Hitos De Ciencias Económico:
[Http://Clases.Ugb.Edu.Sv/Multimedia/Dimensiones_Del_Clima_Organizacional.Pdf](http://Clases.Ugb.Edu.Sv/Multimedia/Dimensiones_Del_Clima_Organizacional.Pdf)
- Stoner, J. (1996). *Administracion*. Mexico, Mexico: Pearson - 6°.
- Universidad De Barcelona - Obs. (2016). *Orientacion A Resultados*. Obtenido De Blog Project Management: [Https://Www.Obs-Edu.Com/Int/Blog-Project-Management/Habilidades-Intrapersonales-De-Project-Manager/Orientacion-Resultados-Como-Ponerla-En-Practica](https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/habilidades-intrapersonales-de-project-manager/orientacion-resultados-como-ponerla-en-practica)
- Valdivia Alfaro, C. C. (2014). Tesis - Clima Organizacional En El Desempeño Laboral. *El Clima Organizacional En El Desempeño Laboral Del Personal De La Empresa Danper - Trujillo Sac*. Tujillo, Trujillo, Perú: Universidad Nacional De Trujillo.
- Valenzuela Gonzales, J. R. (2005). Evaluación De Instituciones Educativas. *Evaluación De Instituciones Educativas*. Mexico: Trillas.

ANEXO

ENCUESTAS



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

ESCUELA DE POST GRADO

MAESTRIA EN ADMINISTRACION CON MENCIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL

Objetivo: El propósito de este instrumento es recoger la opinión de los trabajadores en relación con el clima laboral de su área de trabajo, a fin de presentar al personal directivo competente, la información relaciona con las fortalezas y debilidades que afectan la productividad, y presentar las sugerencias que promuevan el óptimo desempeño, en beneficio de los trabajadores e institución.

SECCION I. DATOS GENERALES

Instrucciones

Por favor, marcar con un X solo el recuadro de la respuesta que corresponde a su situación.

Como se muestra en el ejemplo.

I.1. SEXO	
Masculino (x)	Femenino ()

DATOS GENERALES			
I.1. Sexo			
Masculino ()		Femenino ()	
I.2. Tipo De Contrato			
Planilla ()	Cas ()	Locacion ()	
I.3. Antigüedad En El Trabajo			
0 - 1 años ()	5 - 10 años ()		
1 - 5 años ()	10 - 15 años a mas ()		
I.4. Rango De Edad			
Hasta 20 años ()	21 - 30 años ()	31 - 40 años ()	
41 - 50 años ()	50 a mas ()		
I.5. Nivel Maximo De Estudios			
Primaria ()	Secundaria ()	Tecnico ()	
Bachiller ()	Titulado ()	otro ()	
I.6. Estado Civil			
Soltero ()	Casado ()	Otro ()	

SECCION II. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL

Instrucciones:

Por favor responda de acuerdo a su experiencia y opinión actual en la institución y **NO en términos de lo que usted piensa que debería ser o en términos de lo que otros contestarían**. Es importante que sus respuestas sean totalmente honestas, se le garantiza que serán manejadas de forma estrictamente confidencial y que solo se reportaran resultados globales de las diversas áreas.

Se le solicita responder marcando con una “X”, en el recuadro de la derecha a cada pregunta, eligiendo la opinión que más se acerque a su opinión, considerando la escala de 1 al 5 como se muestra en el ejemplo.

MI TRABAJO		Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
II.1	Mi trabajo es super aburrido	()	(X)	()	()	()

CUESTIONARIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

DIMENSIONES		Escala de Valoración				
AUTONOMIA		Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
II.1	Decido el modo en que ejecutaré mi trabajo.	()	()	()	()	()
II.2	Creo que el trabajo que estoy realizando es totalmente trascendente.	()	()	()	()	()
SITUACION		Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
II.3	La mayoría de las veces en mi departamento compartimos la información más que guardarla para nosotros.	()	()	()	()	()
II.4	Cuando hay fallas o errores en mi área o departamento, reconocemos que nos equivocamos.	()	()	()	()	()
II.5	Existe espíritu de trabajo en equipo entre las personas que trabajan en mi empresa.	()	()	()	()	()
II.6	Mi jefe me motiva a superarme cada día más.	()	()	()	()	()
II.7	Mi jefe logra que mis compañeros y yo trabajemos como un verdadero equipo.	()	()	()	()	()
II.8	Mi jefe me trata con respeto.	()	()	()	()	()
RECOMPENSA		Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
II.9	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.	()	()	()	()	()
II.10	Me siento estresado y ansioso con las responsabilidades que tengo a mi cargo.	()	()	()	()	()
II.11	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.	()	()	()	()	()
II.12	Los directivos tratan igual a todos los que trabajamos en esta empresa.	()	()	()	()	()

II.13	En esta empresa mis compañeros y yo hacemos nuestro mejor esfuerzo porque el trabajo salga bien.	()	()	()	()	()
II.14	En esta empresa mis compañeros y yo nos sentimos bien de hacer nuestro trabajo.	()	()	()	()	()
CONSIDERACION		Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
II.15	En esta empresa se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores y empleados.	()	()	()	()	()
II.16	En esta empresa hay buena comunicación entre todos.	()	()	()	()	()
II.17	En esta empresa contamos con la información necesaria para realizar nuestro trabajo.	()	()	()	()	()
II.18	Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.	()	()	()	()	()
II.19	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.	()	()	()	()	()
II.20	Mi jefe reconoce cuando hago un buen trabajo.	()	()	()	()	()
II.21	Mi jefe me felicita cuando realizo bien mi trabajo.	()	()	()	()	()
II.22	Si pudiera irme de esta empresa a otro trabajo igual, me iría.	()	()	()	()	()
II.23	Me siento muy apenado de trabajar en una institución que tiene muchos conflictos internos.	()	()	()	()	()
II.24	En general, me siento orgulloso de trabajar en esta institución.	()	()	()	()	()
II.25	En esta empresa me pagan un salario justo.	()	()	()	()	()
II.26	Existen incentivos económicos cuando uno realiza un trabajo excepcional.	()	()	()	()	()
II.27	En general, existe un sistema de sueldos y prestaciones que motive al trabajador a mejorar su productividad en la institución.	()	()	()	()	()
II.28	El espacio físico en que laboro siempre está limpio.	()	()	()	()	()
II.29	Los medios que tengo (equipo, material didáctico) para hacer mi trabajo son obsoletos y/o están en mal estado.	()	()	()	()	()
II.30	Hay condiciones de seguridad (contra fuego, sismo y otros accidentes) en la institución.	()	()	()	()	()
II.31	Existen conductas discriminatorias hacia algunas personas.	()	()	()	()	()
II.32	Esta empresa tiene un objetivo y camino definido que otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.	()	()	()	()	()
II.33	Sé muy bien lo que la empresa espera de mí.	()	()	()	()	()
II.34	Existe planeación en la institución.	()	()	()	()	()
II.35	Estoy satisfecho con mi trabajo.	()	()	()	()	()
II.36	Estoy satisfecho de la relación con mi jefe.	()	()	()	()	()
II.37	Estoy satisfecho de las relaciones con mis compañeros.	()	()	()	()	()
II.38	Estoy satisfecho con la capacitación que recibo en esta empresa.	()	()	()	()	()
DESARROLLO		Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
II.39	En esta empresa continuamente adoptamos nuevos y mejores métodos para hacer el trabajo.	()	()	()	()	()

II.40	En el departamento todos estamos abiertos al cambio.	()	()	()	()	()
II.41	Mi jefe me anima a mejorar las formas de hacer las tareas.	()	()	()	()	()
II.42	Las políticas sobre cómo hacer una carrera y lograr una promoción en la institución son ambiguas o inexistentes.	()	()	()	()	()
II.43	Existe una preparación adecuada del trabajador para que uno vaya ascendiendo en la institución.	()	()	()	()	()
II.44	En el tiempo que llevo en la institución, nunca he logrado un ascenso.	()	()	()	()	()
II.45	La institución nunca me ha preguntado mis intereses y necesidades de capacitación.	()	()	()	()	()
II.46	La capacitación que se ofrece al personal es obsoleta.	()	()	()	()	()
II.47	La institución destina los recursos suficientes para capacitar a su personal.	()	()	()	()	()

CUESTIONARIO DEL DESEMPEÑO LABORAL						
DIMENSIONES		Escala de Valoración				
PRODUCTIVIDAD		Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
II.48	Llega puntualmente a su trabajo	()	()	()	()	()
II.49	Cumple con su horario de trabajo	()	()	()	()	()
II.50	Persiste hasta alcanzar tu meta fijada	()	()	()	()	()
II.51	Se considera responsable de las tareas que le son asignadas	()	()	()	()	()
II.52	Termina su trabajo oportunamente	()	()	()	()	()
II.53	Cumple con las tareas que se le encomienda	()	()	()	()	()
II.54	Mantiene su atención en el trabajo	()	()	()	()	()
II.55	Hace uso racional de los recursos	()	()	()	()	()
II.56	Requiere de supervisión frecuente	()	()	()	()	()
II.57	Se muestra profesional en el trabajo	()	()	()	()	()
CAPACITACION		Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
II.58	Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros	()	()	()	()	()
II.59	Evita los conflictos dentro del equipo	()	()	()	()	()
II.60	Tiene iniciativa para realizar tareas	()	()	()	()	()
II.61	Puede emprender sus actividades, sin esperar que lo indiquen	()	()	()	()	()
II.62	Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos	()	()	()	()	()
II.63	Se anticipa a las dificultades	()	()	()	()	()
II.64	Muestra aptitud para integrarse al equipo	()	()	()	()	()
II.65	Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo	()	()	()	()	()
II.66	En el área de trabajo no existen favoritismos.	()	()	()	()	()
II.67	Le hacen críticas constructivas para mejorar su trabajo y desempeño.	()	()	()	()	()
II.68	Planifica sus actividades	()	()	()	()	()
II.69	Hace uso de indicadores	()	()	()	()	()

II.70	Se preocupa por alcanzar las metas	()	()	()	()	()
II.71	Ha tenido la oportunidad de participar en proyectos que le permitan alcanzar éxitos profesionales.	()	()	()	()	()
II.72	La organización le ha permitido progresar o descubrir nuevas áreas laborales dentro del trabajo	()	()	()	()	()
II.73	Su vida laboral le ha permitido desarrollar objetivos personales	()	()	()	()	()
COMPENSACION LABORAL		Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
II.74	Está satisfecho a percibir un salario equitativo al esfuerzo que implican sus actividades de trabajo?	()	()	()	()	()
II.75	El salario, prestación y compensaciones son adecuadas	()	()	()	()	()
II.76	Recibe alguna incentivo no económico por su trabajo	()	()	()	()	()
II.77	El pago que he recibido por su trabajo le ha permitido mejorar mi calidad de vida.	()	()	()	()	()

FUENTE: *Elaboración propia, a partir de (Beatriz R., 2008, págs. 1-10 ANEXO C), (Garza Puente, 2010, págs. 83-88)*

ANEXO

DESARROYO DE ESTRATEGIAS

ANEXO Nº 1

EVALUACION DEL EMPLEO.

A continuación, se numeran 12 pares de empleos. En cada par, indique que empleo preferiría: el empleo A o el empleo B. Suponga que todo lo referente a los empleos es lo mismo. Usa la siguiente escala de puntaje para sus respuestas e intente minimizar la selección de “neutral”.

1 = Fuertemente prefiero A

2 = Prefiero A

3 = Ligeramente prefiero A

4 = Neutral

5 = Ligeramente prefiero B

6 = Prefiero B

7 = Fuertemente prefiero B

Nº	Deseo un empleo...	1	2	3	4	5	6	7
1	Empleo A: Un empleo que ofrece pocos retos o ninguno.							
	Empleo B: Un empleo que requiere se aisle completamente de sus compañeros de trabajo							
2	Empleo A: Un empleo que paga muy bien							
	Empleo B: Un empleo que ofrezca una oportunidad considerable de ser creativo e innovador.							
3	Empleo A: Un empleo que suela exigirle tomar decisiones importantes.							
	Empleo B: Un empleo donde haya mucha gente agradable con la que trabajar.							
4	Empleo A: Un empleo con poca seguridad en una organización un tanto inestable.							
	Empleo B: Un empleo en el cual tenga pocas oportunidades o ninguna de participar en decisiones que afecten su trabajo.							
5	Empleo A: Un empleo en el que se otorga mayor responsabilidad a aquellos que hacen el mejor trabajo.							

	Empleo B: Un empleo en el que se otorga una gran responsabilidad a empleados leales, con la mayor antigüedad.							
6	Empleo A: Un empleo con un supervisor que en algunas ocasiones es muy crítico.							
	Empleo B: Un empleo que no requiere se utilice mucho talento.							
7	Empleo A: Un empleo muy rutinario.							
	Empleo B: Un empleo donde sus compañeros de trabajo no sean muy amistosos.							
8	Empleo A: Un empleo con un supervisor que lo respeta y trate bien.							
	Empleo B: Un empleo en que le ofrezcan oportunidades constantes de aprender cosas nuevas e interesantes.							
9	Empleo A: Un empleo que le dé la oportunidad real de desarrollarse personalmente.							
	Empleo B: Un empleo con excelentes vacaciones y prestaciones adicionales.							
10	Empleo A: Un empleo donde exista la posibilidad real de ser despedido.							
	Empleo B: Un empleo con muy pocas probabilidades de tener desafíos profesionales.							
11	Empleo A: Un empleo con poca libertad e independencia para realizar su trabajo de la manera que lo considere más conveniente.							
	Empleo B: Un empleo con malas condiciones laborales.							
12	Empleo A: Un empleo con un equipo de trabajo muy satisfactorio.							
	Empleo B: Un empleo que le permita utilizar sus habilidades y capacidades al grado máximo.							

Fuente: Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1974), en su libro "The job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnostic of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects. Technical Report N° 4. (New Heaven, Conn.: Yale University. Department of Administrative Sciences.

Elaboración: Propia de los autores.

Instrucciones:

Este instrumento está diseñado para evaluar el grado en que usted desea un empleo complejo y desafiante. Una alta necesidad de crecimiento sugiere que tiende a experimentar los estados psicológicos deseados que se describen en el modelo de características del trabajo cuando tiene un empleo enriquecedor.

Estos 12 rubros exploran el grado al cual usted tiene un deseo fuerte o débil de obtener la satisfacción de crecimiento laboral.

Para calcular su puntaje sobre la fortaleza de necesidad de crecimiento, promedie los 12 rubros de la manera siguiente:

1, 2, 7, 8, 11 y 12 (puntaje directo)

3, 4, 5, 6, 9 y 10 (puntaje inverso)

Los puntajes promedio de los encuestados típicos giran en torno al punto medio de 4.0.

La investigación indica que si su puntaje es alto en esta medida, responderá de manera positiva a un empleo enriquecedor, Por el contrario, si su puntaje es bajo, tendera a no encontrar un empleo enriquecedor ni satisfactorio ni motivador.

De esta evaluación se deberán derivar dos ideas. Primero, le da una idea de sus preferencias personales. Segundo y más importante es su función gerencial, debe recordarle que no todos son como usted. Algunas personas tienen una mayor necesidad de crecimiento y por tanto prefieren cosas como la variedad y la autonomía en sus empleos, Pero otros prefieren empleos en donde tengan que realizar tareas estandarizadas y rutinarias. No imponga automáticamente sus necesidades a los demás.

ANEXO Nº 2

PLAN DE CAPACITACIONES PARA LOS COLABORADORES DE LA JUNTA DE USUARIOS CHANCAY LAMBAYEQUE.

El programa de capacitación para todos los miembros de la Junta de Usuarios Chancay Lambayeque, consta de tres ejes estratégicos o pilares, a saber: A) Un programa de capacitación dirigido a elevar la moral de los miembros de la organización; B) Un programa de capacitación para mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales de los miembros de la organización y C) Un programa de capacitación para mejorar la convivencia y las relaciones interpersonales al interior de la Junta de Usuarios Chancay Lambayeque.

1.- Pilares del plan de capacitaciones.

1.1.- 1er. Pilar: “Programa de capacitación para todos los miembros de la organización”.

1.1.1.- 1er. Curso: “La motivación”.

Objetivo: “Elevar la moral de los miembros Junta de Usuarios Chancay Lambayeque.

Metodología.

1er. Curso: “La motivación”	Acciones
Introducción	<ul style="list-style-type: none">- Introducción-Motivación.- Comunicación de los objetivos del curso.- Fomentar el diálogo entre los asistentes (conocer sus apreciaciones).
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none">- Presentación del tema por parte del capacitador: Tema 1: “La motivación”. Importancia.

	<ul style="list-style-type: none"> - Todos los miembros de la Junta de Usuarios Chancay Lambayeque deben participar. - Se recomienda que el capacitador realice sesiones prácticas relacionadas con la temática para generar confianza entre los participantes (romper el hielo). - El capacitador debe formar equipos de trabajo para las sesiones prácticas. - Se debe evaluar el progreso de los participantes. - Se recomienda que el capacitador al finalizar el curso haga un resumen con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - Se recomienda que la evaluación se realice en función de los objetivos del curso. - Se debe comunicar a los trabajadores los resultados de la evaluación y corregir en caso sea necesario. - Considerar cualquier contingencia que se presente.

Responsable: Psg.

Fecha propuesta para la ejecución del 1er. Curso.

Día: sábado 27 de Abril de 2019

Horario propuesto:

Día	Hora
Sábado 27 de Abril 1er. Curso: "La motivación"	9:00 am a 10:30 am 10:30 – 11:0 am (Break) 11:00 am – 12:30 pm

1.1.2.- 2do. Curso: “La comunicación”.

Objetivo: “Mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales al interior de la Junta de Usuarios Chancay Lambayeque”.

Metodología.

2do. Curso: “La comunicación”	Acciones
Introducción	<ul style="list-style-type: none">- Introducción-Motivación.- Comunicación de los objetivos del curso.- Fomentar el diálogo entre los asistentes (conocer sus apreciaciones).
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none">- Presentación del tema por parte del capacitador: Tema 2: “La comunicación”. Importancia.- Todos los miembros de la Junta de Usuarios Chancay Lambayeque deben participar.- Se recomienda que el capacitador realice sesiones prácticas relacionadas con la temática para generar confianza entre los participantes (romper el hielo).- El capacitador debe formar equipos de trabajo para las sesiones prácticas.- Se debe evaluar el progreso de los participantes.- Se recomienda que el capacitador al finalizar el curso haga un resumen con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.
Evaluación	<ul style="list-style-type: none">- Se recomienda que la evaluación se realice en función de los objetivos del taller.- Se debe comunicar a los trabajadores los resultados de la evaluación y corregir en caso sea necesario.- Considerar cualquier contingencia que se presente.

Responsable: Psg.

Fecha propuesta para la ejecución del 2do. Curso.

Día: Sábado 11 de Mayo de 2019

Horario propuesto:

Día	Hora
Sábado 11 de Mayo 2do. Curso: “La comunicación”	9:00 am a 10:30 am 10:30 – 11:0 am (Break) 11:00 am – 12:30 pm

1.1.3.- 3er. Curso: “El amor y la felicidad”.

Objetivo: “Mejorar la convivencia y las relaciones interpersonales al interior de la Juna de Usuarios Chancay Lambayeque”.

Metodología.

3er. Curso: “El amor y la felicidad”	Acciones
Introducción	<ul style="list-style-type: none">- Introducción-Motivación.- Comunicación de los objetivos del taller.- Fomentar el dialogo entre los asistentes (para conocer sus apreciaciones).
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none">- Presentación del tema por parte del capacitador: Tema 3: “El amor y la felicidad”.- Todos los miembros de la Junta de Usuarios Chancay Lambayeque deben participar.- Se recomienda que el capacitador realice sesiones prácticas relacionadas con la temática para generar confianza entre los participantes (romper el hielo).- El capacitador debe formar equipos de trabajo para las sesiones prácticas.

	<ul style="list-style-type: none"> - Se debe evaluar el progreso de los participantes. - Se recomienda que el capacitador al finalizar el curso haga un resumen con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - Se recomienda que la evaluación se realice en función de los objetivos del curso. - Se debe comunicar a los trabajadores los resultados de la evaluación y corregir en caso sea necesario. - Considerar cualquier contingencia que se presente.

Responsable: Psg.

Fecha propuesta para la ejecución del 3er. Curso.

Día: Sábado 26 de Mayo de 2019

Horario propuesto:

Día	Hora
Sábado 26 de Mayo	9:00 am a 10:30 am
3er. Curso: "El amor y la felicidad"	10:30 – 11:0 am (Break)
	11:00 am – 12:30 pm

1.3.- Objetivos del plan de capacitación.

Los cursos de capacitación deberán mejorar:

- a)** El clima de trabajo al interior de la Junta de Usuarios Chancay Lambayeque.
- b)** Las dificultades que puedan existir en las relaciones interpersonales entre los miembros de la Junta de Usuarios Chancay Lambayeque y con ello se espera que se eleve el desempeño de los mismos.
- c)** Las deficiencias de las actitudes comunicativas entre los miembros de la de la Junta de Usuarios Chancay Lambayeque.
- d)** Se incremente el nivel comunicativo que debe existir entre todos los miembros de la de la Junta de Usuarios Chancay Lambayeque.
- e)** Las conductas y/o comportamientos inadecuados que muestran los trabajadores de la Junta de Usuarios Chancay Lambayeque, como por ejemplo: agresivos, altaneros, arrogancia e inclusive existe soberbia. Es necesario revertir dicha situación y mejorar el clima laboral de la institución.
- f)** Reforzar la proactividad de los miembros de la Junta de Usuarios Chancay Lambayeque. Se debe buscar eliminar las conductas que sean de indiferencia, deslealtad y parcialidad.
- g)** Reforzar el respeto que debe existir en la Junta de Usuarios Chancay Lambayeque.
- h)** La idea que tienen los miembros de la Junta de Usuarios Chancay Lambayeque sobre las reuniones de trabajo entre las autoridades y los trabajadores, en el sentido de que perciben que son simplemente formalismos y sólo para cosas sin importancia para ellos.

- i)** Que se fomente la participación, la cordialidad, la fraternidad y el reconocimiento por el esfuerzo de los trabajadores.
- j)** Contribuir en la organización de los trabajadores.
- k)** Frenar las reacciones violentas frente a las ofensas verbales.
- l)** Tomar conciencia en el sentido de poner en práctica la motivación como un elemento diferenciador para mejorar la productividad, el rendimiento y el clima laboral de cualquier organización, en ese sentido, se propone hacer uso de la motivación intrínseca a través del otorgamiento de premios, reconocimientos y elogios al trabajo de los miembros de la Junta de Usuarios Chancay Lambayeque.
- m)** Mejorar el ambiente conflictivo que pueda existir entre los miembros de la de la Junta de Usuarios Chancay Lambayeque.
- n)** Reforzar la planificación de las actividades de la Junta de Usuarios Chancay Lambayeque sobre todo en lo que respecta a la capacitación de sus miembros.
- o)** A respetar los derechos de los trabajadores de la Junta de Usuarios Chancay Lambayeque.
- p)** Todo tipo de comportamiento negativo por parte de los miembros de la Junta de Usuarios Chancay Lambayeque.

1.3.- Presupuesto del plan de capacitación.

A.- Recursos Humanos.

Cantidad	Requerimiento	Costo individual	Total
1	Capacitador	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00
1	Colaborador	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00
TOTAL			S/ 3,000.00

B.- Recursos Materiales.

Cantidad	Requerimiento	Costo individual	Total
90	Folders / Fasteners	S/ 0.60	S/ 54.00
90	Lapiceros	s/ 0.50	s/ 45.00
1000	Hojas bond	S/ 0.03	s/ 30.00
90	Refrigerios	S/ 3.00	S/ 270.00
90	Copias	S/ 0.10	S/ 9.00
Total			S/ 408.00

Nota: El costo de los recursos materiales es por curso de capacitación.

C.- Resumen.

Resumen del monto solicitado	
Recursos Humanos	S/ 3,000.00
Recursos Materiales x 3	S/ 1,224.00
Total	S/ 4,224.00

D.- Financiamiento.

El monto del plan de capacitación propuesto lo deberá cubrir la Junta de Usuarios Chancay Lambayeque.

ANEXO Nº 3

CREACION DE UNA UNIDAD DE GENERACION DE DINERO PARA SU DISTRIBUCION EQUITATIVA ENTRE LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DE USUARIOS CHANCAY LAMBAYEQUE

En esta parte se propone la creación de un centro de generación de dinero donde intervengan no solo los directivos de la organización, sino también donde puedan intervenir los trabajadores.

Finalidad.

“Generar recursos económicos (dinero) para ser distribuidos de forma equitativa entre todos los miembros de la Junta de Usuarios Chancay Lambayeque”

Objetivos.

- a. Crear actividades que le generen dinero a la Junta.
- b. Crear actividades sociales que le generen dinero a la Junta.
- c. Proponer la distribución racional de los recursos económicos generados.
- d. Generar un clima de paz y desempeño laboral.

Propuesta de actividades sociales.

- a. Rifas.
- b. Bingos.
- c. Bailes sociales.
- d. Kermesse.
- e. Ferias gastronómicas.
- f. Ferias tecnológicas.

Nota: De preferencia se deben aprovechar las fechas festivas.

Propuesta de actividad social.

Rifa	Número de participantes	Consto unitario	Total
1 talonario de 20 unidades	90	S/. 10	S/. 18,000

Propuesta de distribución de los recursos generados

- a. Afrontar de manera inmediata cualquier problema de salud de los trabajadores.
- b. Compra de uniformes para los trabajadores.
- c. Compra de premios y reconocimientos para los mejores trabajadores de cada mes.
- d. Pago íntegro de las reuniones de confraternidad (gratis).
- e. Préstamos económicos eventuales para los trabajadores (montos pequeños).
- f. Cubrir cualquier contingencia.

CHAPARRO. Edgard. (2019). En su artículo económico titulado: "Para el reparto de la riqueza producida en los centros de producción, ¿cuál es el método más justo del mundo?, motiva a las personas y directivos que creen en los centros de producción de la siguiente manera:

... Perdón por decirte esto, pero debes vivir en el mundo real, no en una fantasía. Te comparto la forma en la que la gente suele ganar dinero:

1. Comienza con nada y crece en un vecindario rudo. Mucha gente exitosa empezó con nada y luchó cada día de su vida para lograrlo. El fundador y CEO de Starbucks, Howard Schultz, creció no muy lejos de donde yo vivía en Brooklyn. La competencia y la adversidad hacen a los grandes líderes.

2. Haz lo que amas y reza para que haya un mercado para eso. Steve Jobs dijo: “La única manera de hacer un buen trabajo es amando lo que haces. Si todavía no lo has encontrado, sigue buscando. No te conformes”. Tenía toda la razón, si sigues tu pasión y también lo hacen tus clientes, el dinero fluirá.

3. Sigue el camino amarillo a Silicon Valley. La industria de la alta tecnología ha hecho mucho dinero para mucha gente, no sólo para los grandes ejecutivos. ¿Por qué? Las startups de tecnología son la tierra de equidad y oportunidad.

4. Sé dueño de tu propio negocio y vive como monje. Dos tercios de los millonarios trabajan por su propia cuenta. La mayoría tienen negocios pequeños con presupuestos bajos, invierten su dinero y, de acuerdo con el libro “The millionaire next door” (El millonario de alado), nunca recibieron algún tipo de herencia. ¿De verdad necesitas un nuevo coche? No lo creo.

5. Toma riesgos, comete errores y confía en tu instinto. Mucha gente toma grandes riesgos, unos de forma inteligente, otros algo tontos que no deberían tomar. Confía en tu instinto y actúa inteligentemente. Te equivocarás muchas veces, pero eso está bien. Nadie salió ganando yéndose a la segura.

6. Trabaja como nunca y haz muchos sacrificios. No es cuestión de que te esclavices, pero toma en cuenta que la CEO de Yahoo, Marissa Mayer es una adicta al trabajo, ya que está en la oficina unas 90 horas a la semana. Lo mismo Elon Musk, tiene dos empresas y no sabe delegar y no olvidemos a Steve Jobs cuando tenía Apple y Pixar al mismo tiempo.

7. Crea tu propia suerte. Dicen que la suerte es cuando la oportunidad se encuentra con la preparación. Aunque yo haya tenido mucha suerte, nunca dejé de buscar oportunidades cuando veía una pizca de posibilidad. Mi consejo: deja de tuitear y sal al mundo real para hacer dinero.

8. Diversifica, diversifica, diversifica. La idea de la vejez es tan cierta que no es divertida. Tengo un viejo amigo, cuya estrategia de inversión siempre ha sido poner su dinero en tantos lugares diferentes como sea posible. Toma tiempo y esfuerzo, pero la paga es increíble. Ahorra tu dinero, inviértelo sabiamente y diversifica.

... Si quieres ser una persona novedosa recuerda que nadie llegó a algún lado haciendo lo que otros hacían. Has cosas que nadie se atreve y veras los resultados, lo contrario sería igual si compraras un boleto de lotería y rezaras por un milagro.

La creación de una unidad que genere dinero al interior de la Junta de Usuarios Chancay Lambayeque, mejorará el clima laboral al interior de ella.