

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y EMPRESARIALES

Escuela Académico Profesional de Ciencias Administrativas

**"INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DEL PROYECTO ESPECIAL AFIANZAMIENTO Y AMPLIACIÓN
DE LOS RECURSOS HÍDRICOS DE TACNA - AÑO 2012"**

TESIS

Presentada por :

Bach. MARÍA LOURDES BERNALES BERRÍOS

Para optar el Título Profesional de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

TACNA - PERÚ

2013


UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN DE TACNA

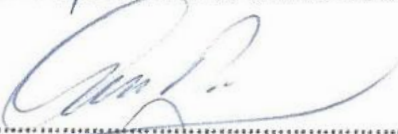
FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y EMPRESARIALES

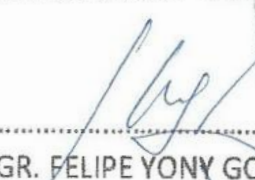
ESCUELA ACADEMICO PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

“INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL
DE LOS TRABAJADORES DEL PROYECTO ESPECIAL AFIANZAMIENTO Y AMPLIACIÓN
DE LOS RECURSOS HÍDRICOS DE TACNA – AÑO 2012”

TESIS SUSTENTADA Y APROBADA EL 27 DE NOVIEMBRE DE 2013, ESTANDO
INTEGRADO EL JURADO CALIFICADOR POR:

PRESIDENTE : 
LIC. ALEJANDRO ORESTES MEGO CUBAS

SECRETARIO : 
MGR. OSCAR ALFREDO BEGAZO PORTUGAL

VOCAL : 
MGR. FELIPE YONY GOMEZ CACERES

ASESOR : 
MGR. MIGUEL FRANCISCO TORRES REBAZA

DEDICATORIA

**A Dios, por tantas bendiciones.
A mis padres, por su entrega, esfuerzo y ejemplo.**

A mis ángeles: en el cielo y en la tierra.

**A mi querida hermana,
por su apoyo.**

**A mis hijos, Angela, Víctor y Pedro.
A mis segundos hijos: Milagros, Paloma y Jesús.
A mis amigos, casi hermanos Mariely Calderón,
Luis Céspedes y Juan Carlos.**

CONTENIDO

	Pág.
DEDICATORIA	
RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	13
CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1 Formulación del Problema	17
1.1.1 Problema General	20
1.1.2 Problemas Específicos	20
1.2 Justificación del Tema de Investigación	20
1.3 Objetivos de la Investigación	22
1.3.1 Objetivo General	22
1.3.2 Objetivos Específicos	22
1.4 Formulación de la Hipótesis	23
1.4.1 Hipótesis General	23
1.4.2 Hipótesis Específicas	23

1.5	Variables e Indicadores	24
	1.5.1 Variable Independiente	24
	1.5.2 Variable Dependiente	25

CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1	Antecedentes	27
2.2	Contexto de la Investigación	29
	Organigrama	32
2.3	Bases Teóricas	34
	2.3.1 El Sistema Organizacional	34
	2.3.2 Clima Organizacional	36
	2.3.3 Elementos del Clima Organizacional	41
	2.3.4 Tipos de Clima Organizacional	42
	2.3.5 Desempeño Laboral	48
	2.3.6 Factores que influyen en el Desempeño Laboral	49
	2.3.7 Evaluación del Desempeño	51
	2.3.8 Métodos de Evaluación del Desempeño	54

2.4	Glosario de Términos	58
-----	----------------------	----

CAPITULO III: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1	Tipo de Investigación	64
-----	-----------------------	----

3.2	Población	64
-----	-----------	----

3.3	Muestra	66
-----	---------	----

3.4	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	69
-----	-------------------------------------------------	----

3.4.1	Fuentes Primarias y Secundarias	69
-------	---------------------------------	----

3.4.2	Instrumentos	69
-------	--------------	----

3.4.3	Validación	70
-------	------------	----

3.4.4	Confiabilidad	70
-------	---------------	----

3.4.5	Procedimiento	71
-------	---------------	----

3.4.6	Presentación, análisis e interpretación de resultados	72
-------	-------------------------------------------------------	----

CAPITULO IV: ANALISIS DE RESULTADOS

4.1	Resultados del Cuestionario del Análisis de Clima Org.	73
-----	--------------------------------------------------------	----

4.2	Resumen Encuesta de Clima Organizacional	194
-----	------------------------------------------	-----

4.3	Estadísticos del Clima Organizacional	194
-----	---------------------------------------	-----

4.4	Resultados Hoja Evaluación de Personal	196
CAPITULO V: COMPROBACIÓN DE LA HIPOTESIS		
5.1	Hipótesis General	200
	5.1.1 Hipótesis Específicas	202
CONCLUSIONES		205
RECOMENDACIONES		207
BIBLIOGRAFÍA		209
ANEXOS		215

RESUMEN

El presente trabajo de investigación hace un análisis del clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del Proyecto Especial “Afianzamiento y Ampliación de los Recursos Hídricos de Tacna.

Se aplicó los instrumentos de recolección de datos a (35) treinta y cinco trabajadores (personal administrativo) que trabajan en el Proyecto Especial Tacna, con una antigüedad de más de un año, con la finalidad de determinar la influencia del clima organizacional sobre el desempeño laboral.

Los resultados finales demuestran que existe un nivel significativo de correlación entre las variables clima organizacional y desempeño laboral; el clima organizacional del Proyecto Especial Tacna es percibido de manera negativa. Los factores que requieren ser atendidos son la recompensa, los estándares y los conflictos. Finalmente, se identificó que el desempeño laboral de los trabajadores es regular.

INTRODUCCIÓN

La globalización es uno de los macro fenómenos de este tiempo que se introduce en todos los niveles y dimensiones de la sociedad y las organizaciones no resultan una excepción a la regla. Su imponente poder de penetración otorga ventajas y levanta obstáculos al desarrollo y funcionamiento de las instituciones.

Desde una perspectiva general, la globalización, la apertura económica, la competitividad, son fenómenos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

En ese sentido es que se concreta el proceso de globalización. Una de las dimensiones sobre las que influye y que significa un valor positivo de este proceso es la necesidad que va ganando campo en las instituciones de conocer el estado de ánimo de sus trabajadores; o sea, los niveles de bienestar que las personas tienen en su trabajo. Ya no importa únicamente el rendimiento o la productividad, sino que se hace una

cuestión de principio el favorecer la construcción del buen clima dentro de la organización. La institución no es meramente un lugar de trabajo sino que es un espacio de convivencia social, un espacio de desarrollo de las personas.

A todos nos gustaría trabajar en una organización con un ambiente físico agradable, donde las relaciones entre las personas se basen en la confianza, donde los líderes sean facilitadores, donde el trato cordial sea moneda corriente, la compensación adecuada y donde existan altas posibilidades de desarrollo que colmen nuestras expectativas. Todas estas variables, y otras más, son las que perciben los individuos de una organización, que impactan en su comportamiento y que conforman lo que conocemos como clima organizacional.

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 los clientes o usuarios, todos estos elementos lo van conformando. Este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas, un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes lo integran.

Puede haber variaciones estacionarias, es decir, momentos en los que las organizaciones pasan por periodos buenos y otros más difíciles; o repentinas, causadas por diversas razones, como ser despidos, aumentos de sueldo, ascensos, cambios de jefaturas, etc. A pesa de ello, el clima organizacional, al igual que el clima atmosférico, posee cierto grado de estabilidad.

Por ello en el presente trabajo titulado “***Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Proyecto Especial Afianzamiento y Ampliación de los Recursos Hídricos de Tacna – Año 2012***”, se pretende evaluar la ascendencia existente entre las variables de estudio, para lo cual se ha estructurado la investigación de la siguiente manera:

Capítulo I, denominado **Planteamiento del Problema**, se formula el problema, se justifica el tema de investigación, se definen los objetivos y se formulan las hipótesis de la investigación.

En el capítulo II, denominado **Marco Teórico**, se definen los términos básicos utilizados en el presente estudio y se hace una revisión y análisis de las bases teóricas concernientes a las dos variables de estudio: el clima organizacional y el desempeño laboral.

En el capítulo III, denominado **Metodología de la Investigación**, se hace mención a todos los elementos metodológicos implicados en toda la investigación descriptiva: población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos pertinentes y finalmente se menciona el procedimiento para el análisis de los datos recogidos.

En el capítulo IV, denominado **Análisis de Resultados**, se hace una reseña histórica, la misión y visión y la problemática administrativa del Proyecto Especial Tacna. Asimismo, se presentan mediante cuadros y gráficos estadísticos los resultados del estudio, tanto de la variable Clima Organizacional como de la variable Desempeño Laboral.

En el Capítulo V, denominado **Comprobación de la Hipótesis**, se contrastan y comprueban las hipótesis formuladas.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Formulación del Problema

Conforme las organizaciones han evolucionado en la forma de realizar sus procesos y funciones también han cambiado su perspectiva y la manera como contextualizan el trabajo, de modo que ahora se le otorga mayor importancia al ambiente en el cual los trabajadores realizan sus actividades.

El concepto de clima organizacional ha recibido en las últimas décadas una atención considerable por parte de los psicólogos industriales, administradores del desarrollo empresarial y sociólogos de la organización, particularmente a partir del año 2000. Lo anterior se debe a que la mayoría de los modelos que caracterizan el comportamiento organizacional se centran en las percepciones del ambiente laboral al que se refieren como clima organizacional (Patterson et. Al 2005) ¹

¹ Exploración Factorial del Clima y la Cultura Organizacional. R. Hernández Sampieri y S- Méndez Valencia, p. 3

Un aspecto muy importante a resaltar en relación con el clima organizacional es la variedad de factores con los que se vincula, entre ellos se encuentran la productividad, efectividad y la calidad en el servicio, la satisfacción (o insatisfacción) y el involucramiento en el trabajo; la creatividad o innovación lo mismo que el cambio organizacional, entre otros. Asimismo, el cambio organizacional requiere de construir un adecuado clima interno, y es un facilitador y a veces un requisito para implementa tecnología.

De la observación realizada, se puede evidenciar que en el Proyecto Especial Tacna (PET), no existe un clima organizacional adecuado para el desempeño laboral de sus trabajadores, ya que se puede apreciar malestar generalizado por las remuneraciones que se perciben, así como en algunos casos por la infraestructura inadecuada; la incertidumbre originada por el rumor de cierre de la institución, las pocas posibilidades de promoción y/o ascenso, entre lo más resaltante.

Asimismo, el nivel de disconformidad de parte de los trabajadores, debido en algunos casos a las relaciones humanas, así como a la diferencia en las remuneraciones que existe entre el personal del Cuadro Analítico de Personal (CAP) y el personal de proyectos (obras).

Del mismo modo, existen discrepancias entre el personal que ha logrado su estabilidad mediante restitución judicial, respecto a los demás trabajadores, ya que los últimos se ven beneficiados con la posibilidad de mejoras en el nivel remunerativo, posibilidades de capacitación, etc.; mientras que los trabajadores repuestos judicialmente, según la Alta Dirección, deben permanecer eternamente en sus actuales niveles.

Lo mencionado no permite un óptimo desempeño laboral de los trabajadores.

Los empleados de la institución necesitan estar satisfechos con el trabajo que realizan y el ambiente en el que interactúan. Es por este motivo que se hace la presente investigación sobre el clima organizacional y el desempeño laboral en el Proyecto Especial “Afianzamiento y Ampliación de los Recursos Hídricos de Tacna” – PET, ya que como laboro en esta institución, me parece necesario el estudio para su respectivo análisis.

Cabe resaltar que el PET promueve, como su nombre lo indica, la ampliación y el afianzamiento de los recursos hídricos del departamento de Tacna, es por eso que es importante que su personal tenga un buen

desempeño laboral para que así ofrezca un servicio que genere expectativas en la sociedad y pueda influir en su desarrollo.

1.1.1 Problema General

¿Cómo Influye el Clima Organizacional del Proyecto Especial Afianzamiento y Ampliación de los Recursos Hídricos de Tacna en el Desempeño Laboral de los Trabajadores?

1.1.2 Problemas Específicos

- a. ¿Cuál es el nivel de percepción del Clima Organizacional de los trabajadores del Proyecto Especial Tacna?
- b. ¿Cuáles son los factores del clima organizacional que requieren ser atendidos?
- c. ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral de los trabajadores del PET?

1.2 Justificación del Tema de Investigación

La percepción que los empleados tienen de la organización y el ambiente laboral en el que se desarrollan afecta la conducta de diversas maneras. Se requiere lograr un involucramiento total con el propósito de fomentar la participación y el crecimiento del trabajador.

El deterioro del clima laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo, lo cual se refleja no solamente en mayores niveles de lentitud, sino también en el desgano, la indiferencia y en consecuencia en bajas en la productividad. Así los trabajadores se retiran psicológicamente de sus labores; predomina la actitud de cumplir exactamente con lo mínimo requerido. La productividad conduce a la satisfacción más que a la inversa. Igualmente, haremos referencia al estrés laboral, como una de las consecuencias actuales y latentes de trabajar en organizaciones que exigen a los empleados que se ajusten a condiciones laborales cada vez más inusuales. Estas condiciones crean, a medida que pasa el tiempo, mayor tensión en los empleados lo cual produce paulatinamente perjuicios en su salud. El estrés es el resultado de la relación entre el individuo y el entorno.

El presente trabajo de investigación tiene la finalidad de determinar el clima organizacional de los trabajadores del Proyecto

Especial Tacna, para poder identificar las posibles deficiencias existentes y corregirlas; además de mejorar algunos factores que favorecerán un clima organizacional armonioso. Asimismo, se realiza con el fin de demostrar que el clima organizacional incide en el desempeño laboral.

Otra justificación del presente trabajo de investigación fue el otorgar material de investigación base para aquellos estudiantes que quieran realizar investigaciones similares sobre clima organizacional y desempeño laboran en otras instituciones públicas.

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Analizar el nivel de influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del PET en el año 2012.

1.3.2 Objetivos Específicos

a. Analizar el nivel de percepción del Clima Organizacional de los trabajadores del PET en el año 2012.

b. Analizar qué factores del Clima Organizacional del PET requieren ser atendidos.

c. Analizar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores del PET.

1.4 Formulación de la Hipótesis

1.4.1 Hipótesis General

Hipótesis nula (H_0) El Clima Organizacional del Proyecto Especial Tacna no influyó en el desempeño laboral de los trabajadores del PET en el año 2012.

$$H_0: CO \neq DL$$

Hipótesis alternativa (H_1) El Clima Organizacional del Proyecto Especial Tacna influyó en el desempeño laboral de los trabajadores en el año 2012.

$$H_1: CO = DL$$

1.4.2 Hipótesis Específicas

H₀ El clima organizacional percibido por los trabajadores no influyó PET en el desenvolvimiento del puesto de trabajo

H₂ El clima organizacional percibido por los trabajadores influyó PET en el desenvolvimiento del puesto de trabajo

H₀ Los factores del clima organizacional que requieren ser atendidos no son estándares, recompensa y desafío.

H₃ Los factores del clima organizacional que requieren ser atendidos son estándares, recompensa y desafío.

H₀ El nivel de desempeño laboral de los trabajadores del PET no incide en el cumplimiento de objetivos.

H₄ El nivel de desempeño laboral de los trabajadores del PET incide en el cumplimiento de objetivos.

1.5 Variables e Indicadores

1.5.1 Variable Independiente: Clima Organizacional

Indicadores

Tomando como base las dimensiones del clima organizacional de Litwin y Stinger²:

- a) Estructura
- b) Responsabilidad
- c) Relaciones
- d) Cooperación
- e) Estándares
- f) Conflictos
- g) Identidad

1.5.2 Variable Dependiente: Desempeño Laboral

Tomando como base el enfoque de Escalas gráficas de Calificación según Bohlander y Snell³:

² Gan, Federico. 2007. Manual de Recursos Humanos. 10 Programa para la Gestión y el Desarrollo del Factor Humano en las Organizaciones Actuales. Edic. 1. Barcelona. Edit. UOC. P. 196-197

³ Bohlander, George; Snell, Scott. 2008. Administración de Recursos Humanos. Edic. 14. Méico. Edit. Cengage Learning Editores S.A. P. 366

- a. Conocimiento del Trabajo: Comprensión de todas las fases de su trabajo y de los asuntos relacionados.
- b. Iniciativa: Capacidad de originar o desarrollar ideas y de iniciar las cosas.
- c. Aplicación: Atención y aplicación en su trabajo.
- d. Calidad del trabajo: Minuciosidad, limpieza y precisión del trabajo.
- e. Volumen de trabajo: Cantidad de trabajo aceptable.

Ayala, Sabino⁴ no considera la aplicación y el volumen del trabajo para medir el desempeño laboral, pero menciona a otros factores:

- a) Responsabilidad: Actualización del colaborador para solucionar en forma oportuna situaciones difíciles.
- b) Trabajo en Equipo: Habilidad del colaborador para integrarse con otros y ejecutar un trabajo.
- c) Actitud: Disposición del colaborador hacia su oficina y su política de trabajo.

⁴ Ayala, Sabino. 2004. Administración de Recursos Humanos. Edic. 1. Tarapoto. P.204 - 205

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

Se efectuó la revisión de los siguientes trabajos de tesis sobre Influencia del Clima Laboral y la Influencia en el Desempeño Laboral:

“Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental Del Lago año 2010, llevado a cabo por *Niria Quintero, Nelly Africano y Elsis Faría*, la investigación es de tipo descriptivo cuantitativo en la modalidad de campo. La población fue de 82 trabajadores y la muestra de 45 trabajadores, se utilizó la técnica de muestreo probabilística donde todas las unidades de población tuvieron la misma probabilidad de ser seleccionados. Se aplicó el cuestionario para la recolección de la información, el cual constó de 36 preguntas con cinco alternativas de respuesta. Se concluyó según los resultados obtenidos que el clima

organizacional no es productivo ni satisfactorio para un buen desempeño laboral.

“El Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de Andelas Cía. Ltda. de la Ciudad de Ambato – Ecuador – Año 2011”, la Bach. Diana Elizabeth Uría Calderón su objetivo fue determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores concluye que existe correlación entre las variables y se acepta la hipótesis alternativa correspondiente a: El mejoramiento del clima organizacional sí incrementa el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. y se rechaza la hipótesis nula, asimismo, que existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en Andelas Cía. Ltda.

“Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancayo”, año 2009, realizada por Benny Pérez y Nué Chupayo Beltrán, se utilizó una escala de tipo ordinal y una medición por intervalo a

través de una encuesta tipo cuestionario que permitió evidenciar el nivel de relación significativa y directa entre clima y desempeño.

2.2 Contexto de la Investigación: Proyecto Especial Afianzamiento y Ampliación de los Recursos Hídricos de Tacna

El Proyecto Especial ***“Afianzamiento y Ampliación de los Recursos Hídricos de Tacna”*** fue creado en el año de 1984 con Decreto Supremo N° 047-84-PCM, Decreto Supremo N° 059-84-PCM, y su modificatoria con el Decreto Supremo N° 024-87-MIPRE, transferido mediante Decreto Supremo N° 005-2005-PCM del 22 de Enero del 2005, del Instituto Nacional de Desarrollo (INADE) al Gobierno Regional de Tacna, constituye una Unidad Ejecutora del Gobierno Regional de Tacna que cuenta con autonomía técnica, económica, administrativa y financiera.

La finalidad del Proyecto Especial Tacna es dar solución a la escasez de recursos hídricos de la región de Tacna, la optimización de dichos recursos y mejorar el manejo del agua en cuenca, gestionando su uso con criterio de eficiencia y

racionalidad, mediante la ejecución de proyectos orientados a esa solución, y de los estudios que permitan la identificación y compatibilización de las mejores alternativas de oferta hídrica para uso múltiple, igualmente tiene como función el desarrollo de acciones concretas referidas a la optimización del uso del agua disponible a través de la ejecución de proyectos para la implementación de riego tecnificado.

En consecuencia, el Proyecto Especial “Afianzamiento y Ampliación de los Recursos Hídricos de Tacna”, es responsable del manejo integral de los Proyectos Hidroenergéticos y de formular un plan agresivo de recuperación del recurso hídrico que este orientado fundamentalmente al afianzamiento y ampliación de los recursos hídricos de la región.

Misión

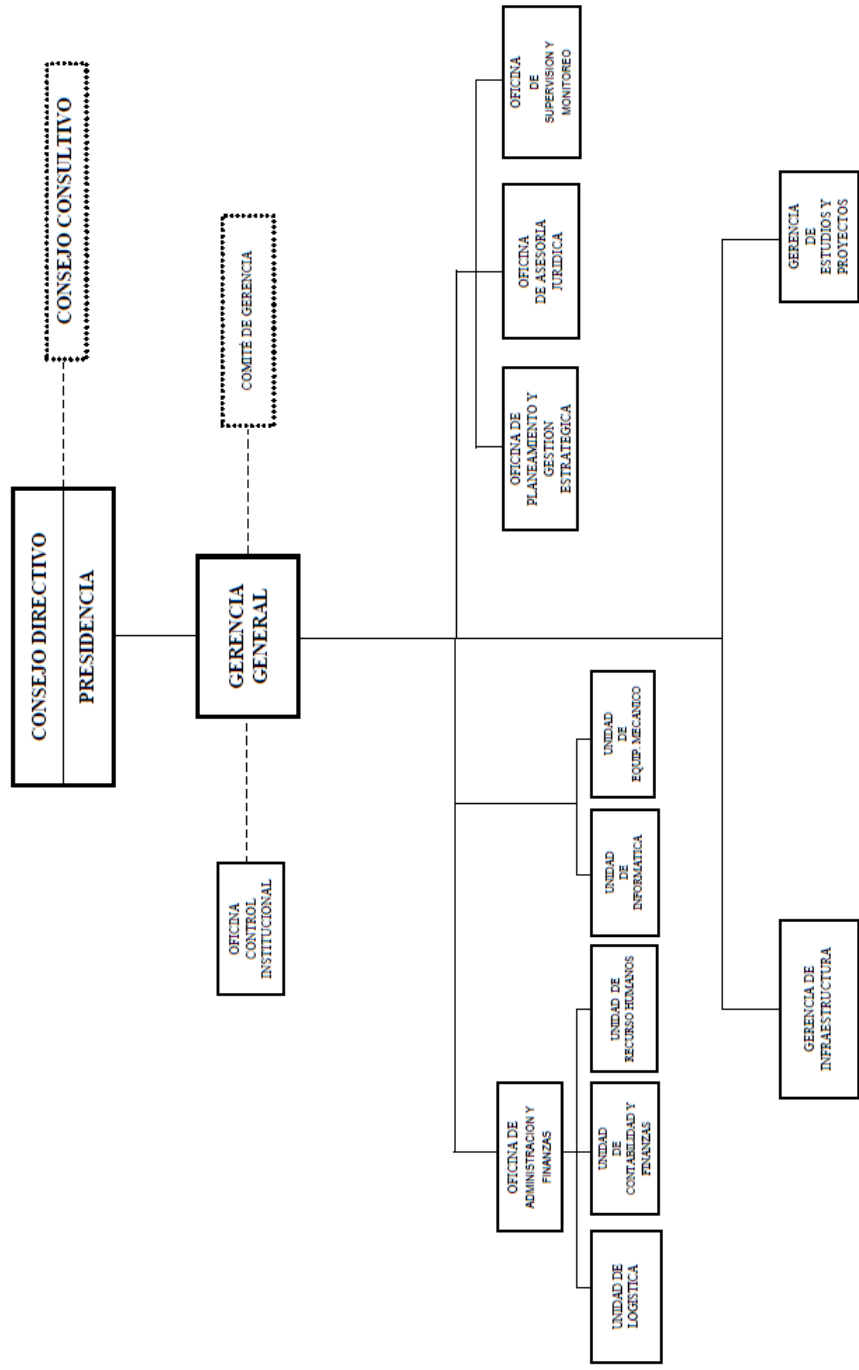
El PET es una institución pública del Gobierno Regional de Tacna especializada en la ejecución de proyectos hidráulicos para el aprovechamiento y optimización de recursos hídricos para usos múltiples en la Región Tacna, con criterio de sustentabilidad ambiental, que permitirá satisfacer la demanda actual y futura de

agua para los sectores poblacional, agrario, industrial y comercial, contribuyendo con el logro de la infraestructura de soporte necesaria para el desarrollo regional. La ejecución de los estudios y obras las realiza con el empleo de tecnología disponible, personal especializado, domina el ámbito de influencia de los proyectos y dispone de la infraestructura y equipamiento adecuada para ejecutar los proyectos acorde a las normas y exigencias técnicas. Practica la solidaridad social y apoyo al desarrollo regional.

Visión

El Proyecto Especial Tacna con manejo altamente técnico y especializado en el tratamiento integral y sustentable de los recursos hídricos en el ámbito de la Región Tacna, ha resuelto importantes restricciones de oferta de agua, siendo el suministro de este importante recurso compatible con las necesidades fundamentales de la población y sectores productivos, en el marco de una cultura de eficiencia, eficacia, calidad y con trabajo conjunto, coordinado y participativo.

ORGANIGRAMA PROYECTO ESPECIAL TACNA



Problemática Administrativa

El Proyecto Especial Tacna constituye un órgano desconcentrado del Gobierno Regional de Tacna. Los documentos de gestión datan del año 2005, encontrándose a la fecha desfasados.

El constante cambio de autoridades y de personal ha originado una serie de inconvenientes, en lo concerniente al aspecto recursos humanos, ya que los trabajadores han adquirido estabilidad laboral y en algunos casos se tiene que se duplican los servidores para una misma plaza.

Otro inconveniente es que se observa una gran diferencia entre las remuneraciones de los trabajadores que están contemplados en el CAP en relación con los trabajadores que dependen directamente de las obras o proyectos.

Los intermitentes rumores del cierre de la institución causan una constante sensación de inseguridad, creando un ambiente de incertidumbre y desazón.

2.3 Bases Teóricas

2.3.1 El Sistema Organizacional

En las organizaciones modernas el recurso humano o actualmente denominado Gestión del Talento va orientado al rendimiento y las organizaciones se han convertido en un medio necesario de orden y cooperación constante de los recursos humanos que buscan objetivos comunes.

Las organizaciones son un elemento importante de dinámica social. De acuerdo con Rodríguez (2008), las organizaciones pueden ser entendidas como sistemas sociales que tienen la particular característica de condicionar la pertenencia. En otras palabras, las organizaciones se caracterizan porque: Establecen condiciones que deben cumplir quienes desean ingresar a ellas; además, porque ponen condiciones que deben ser satisfechas por todos los miembros, mientras pertenezcan a ellas.

Para Arias “las organizaciones son unidades sociales creadas deliberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos, para ello cuentan con tres tipos de recursos: materiales, técnicos y humanos.”⁵

Así pues, la organización es un sistema y todas las personas que trabajan dentro de este sistema pueden contribuir a su mejora, lo que acrecentará su gusto de trabajar. Dentro del sistema hay muchos factores que afectan el rendimiento individual de los trabajadores, por ejemplo:

- a) La capacitación recibida.
- b) La información proporcionada.
- c) Los recursos proporcionados.
- d) El liderazgo de supervisores y gerentes.
- e) Las políticas y prácticas administrativas

Al momento de hacer evaluaciones de desempeño no se toman en cuenta estos factores y se culpa solamente al empleado de un mal desempeño.

⁵ Arias, F. y Heredia E.V. (2004) Administración de Recursos Humanos (5ª ed.) Ed. Trillas. P. 50

2.3.2 Clima Organizacional

Gan Federico ⁶ menciona que la definición de Clima (Organizacional y/o Laboral) es un concepto prestado del clima en el sentido figurado, clima meteorológico como el tiempo que hace o predomina en una zona sus características comunes o estándares.

Su significado adaptado a las organizaciones tiene connotaciones similares al clima ambiental, pero integra un conjunto de características objetivas que se dan en una organización, perdurables en el tiempo e identificables, que la configuran y distinguen de otras organizaciones, lo que permite explicar aspectos cruciales del día a día que vivencian sus colectivos profesionales y personas individuales.

Entre dichas características pueden destacarse los estilos de dirección y liderazgo, las normas y procedimientos, las condiciones ambientales y de seguridad, las políticas de empresa (salarial, de factor humano o recursos humanos), los tipos de comunicación formal e informal, las percepciones de los empleados, las dimensiones de la

⁶ Gan, Federico. 2007. Manual de Recursos Humanos. 10 Programas para la Gestión y el desarrollo del Factor Humano en las Organizaciones Actuales. Edic. 1. Barcelona. Edit. UOC. P. 169

gestión y la participación, etc., que predominan en dicha organización, o bien en un departamento/área funcional concreta, y que influyen en el comportamiento de sus miembros.

El clima de una organización está condicionado tanto por los individuos que integran la organización como por el funcionamiento interno y las normativas de la organización. Si bien puede hablarse de clima en singular respecto al conjunto de la corporación, institución o empresa. Asimismo, pueden identificarse distintos climas (plurales dependiendo de las personas/equipos y del liderazgo y el modo de funcionamiento en las distintas áreas o departamentos que la componen. En el concepto de clima laboral u organizacional se proyectan, actualmente, diversas dimensiones y enfoques.

De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que sin duda ha demostrado mayor notoriedad, sobre todo a partir de 1970, es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras, relaciones de trabajo y procesos que ocurren en su medio laboral.

El clima, en esta perspectiva, es atendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su

experiencia dentro del sistema organizacional. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es un resultado exclusivo de los factores organizacionales existentes, con una dimensión más o menos objetivable, sino que depende también y en muchos casos primordialmente de las percepciones sobre dichos factores.

Chiavenato, Idalberto⁷ define al clima organizacional como el ambiente interno existente entre los miembros de una empresa, y está estrechamente relacionado con su grado de motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la empresa, y que influye en su comportamiento. También menciona que el clima organizacional depende del estilo de liderazgo utilizado, de las políticas y los valores existentes, de la estructura organizacional, de las características de las personas que participan en la empresa, de la naturaleza del negocio y de la etapa de vida de la empresa.

El concepto de clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes. De tal manera que se

⁷ Chiavenato, Idalberto. 2009. Administración Proceso Administrativo. Edic. 6. México. Edict. McGraw Hill/Interamericana Editores S.A. P. 314

puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. Este término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación en sus participantes. El clima organizacional es alto y favorable en aquellas situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevan la moral. Es bajo y desfavorable en las situaciones que frustran esas necesidades. En el fondo, el clima organizacional influye sobre el estado motivacional de las personas y, a su vez, recibe influencia de éste: es como si hubiera una retroalimentación recíproca entre el estado motivacional de las personas y el clima organizacional.⁸

Llaneza, Javier⁹ dice que el clima laboral es la valoración de los elementos de la cultura de una empresa en un momento dado por parte de los trabajadores. Por ello, su percepción negativa en sus diversas variables puede desencadenar procesos de estrés. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el

⁸ Chiavenato, Idalberto. 2007. Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones. Edic. 8. México. Edict. McGraw Hill/Interamericana Editores S.A. P. 87.

⁹ Llaneza, Javier. 2009. Ergonomía y Psicología Aplicada., Manual para la Formación del Especialista. Edic. 15. Lex Nova. P. 477.

comportamiento de un trabajador no es una resultante de las condiciones de trabajo existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores, relacionado por lo tanto con la interacción entre características personales y organizacionales.

El clima laboral es como un proceso continuo de producción y reproducción de las interacciones, un producto cultural que no es ni objetivo ni subjetivo, sino intersubjetivo. El clima es, pues, una especie de actitud colectiva que se produce y reproduce continuamente por las interacciones de los miembros de la organización.

Las personas trabajan para satisfacer necesidades económicas, pero también de desarrollo personal. }Estas necesidades dan lugar a las motivaciones que facilitan el rendimiento, por lo que la percepción está determinada por las características individuales (cultura, experiencia, expectativas).

El clima no es algo que se pueda ver o tocar, pero es algo que está ahí, presente. Las organizaciones son únicas, cada una tiene su propia cultura, tradición y métodos de acción, los cuales en su totalidad constituyen el clima organizacional.

El clima laboral puede ser favorable, desfavorable o neutral, y los empleados y los empleados y directivos quieren un clima favorable, porque beneficia en muchos aspectos, como por ejemplo: satisfacción en el trabajo, funcionamiento adecuado, etc.

2.3.3 Elementos del Clima Organizacional

A fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- a) El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- b) Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- c) El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- d) El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- e) 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.

- f) El clima junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan al Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- a) Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.)
- b) Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.)
- c) Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistema de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

2.3.4 Tipos de Clima Organizacional

Existen varios tipos de clima organizacional, pero para el estudio que se pretende realizar se tomarán los apartados de Likert (1967) y de Litwin y Stringer (1978).

a. **El clima organizacional de Likert**

Likert (1967) define cuatro tipos de clima organizacional vinculados al tipo de dirección, liderazgo y estilo de trabajo en grupo.

Clima de tipo Autoritario

Sistema I: Autoritario Explotador.- La Dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y los subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

Sistema II: Autoritarismo Paternalista.- Existe confianza entre la Dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los superiores manejan mecanismos de control.

- Desde fuera da la impresión de un ambiente estable y estructurado

Clima de tipo Participativo

Sistema III: Consultivo.- Se basa en la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se permite a los empleados tomar

decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y existe la delegación.

- La atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional, a partir de los objetivos a alcanzar

Sistema IV: Participación en Grupo.- La dirección tiene plena confianza en los empleados, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal y ascendente-descendente.

La clave de la motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento. Las relaciones de trabajo (supervisor-supervisado) se basan en las responsabilidades compartidas.

- El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los tipos I y II corresponden a un clima cerrado, en el que existe una estructura rígida, por lo que el clima es negativo. Por otro lado, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto, con una estructura flexible que crea un clima positivo dentro de la organización.

b. El Clima Organizacional de Litwin y Stinger

Para Litwin y Stinger (1978) el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de la empresa (estructura, liderazgo, toma de decisiones), de ahí que estudiando el clima pueda accederse a la comprensión de lo que está ocurriendo en la organización y de las repercusiones que estos fenómenos están generando sobre las motivaciones de sus miembros y sobre su correspondiente comportamiento y reacciones.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional, se originan, según Litwin y Stinger, en una gran variedad de factores.

Proponen la existencia de nueve dimensiones o enfoques que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

Estructura.- Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos,

trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo del trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, control y estructura, o bien, en énfasis en un ambiente de trabajo (el polo opuesto).

Responsabilidad (Empowerment).- Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha o vigilante (el polo opuesto), es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo. Se puede resumir en la existencia de supervisión y/o inter visión.

Recompensa.- Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo o viceversa.

Desafío.- Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de los riesgos calculados

a fin de lograr los objetivos propuestos, o bien, propone un sistema de rutinas sin ninguna clase de estímulos.

Relaciones.- Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas o malas relaciones sociales, tanto entre iguales como entre jefes y subordinados.

Cooperación.- Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.

Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores, o “ir cada uno a lo suyo”.

Estándares.- Es la percepción de los miembros acerca del énfasis (alto, bajo/nulo) que pone la organización sobre las normas (procedimientos, instituciones, normas de producción o rendimiento).

Conflictos.- Es el sentimiento de que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan o niegan las

opiniones discrepantes y no temen (o temen) enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Identidad.- Es el sentimiento de pertenencia a la organización como elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización, o de ser ajeno a los mismos.

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización (retroalimentación).

2.3.5 Desempeño Laboral

Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. (Chiavenato 2000: 359).

Asimismo, Milkovich y Boudrem (1994) lo definen como una serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades,

necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y la organización para producir comportamientos que puedan afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

Estos cambios incluyen la necesidad de ser globales, crecer sin usar más capital y responde a las amenazas y oportunidades de la economía. Parte de estas tendencias actuales es el Outsourcing que se define como la externalización de determinadas actividades para la mejora radical en los procesos en los que internamente no se tengan especiales capacidades; es decir, cuando una organización transfiere alguna actividad que no forma parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Por habilidades principales se entienden todas aquellas funciones que forman el negocio central de la empresa.

2.3.6 Factores que Influyen en el Desempeño Laboral

- a) **La motivación:** la motivación por parte de la empresa, por parte del trabajador y la económica. El dinero es un factor que motiva a los trabajadores, y hay que tenerlo muy en cuenta también si se trabaja por objetivos.

- b) **Adecuación / ambiente de trabajo:** es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto nos da mayores posibilidades de desempeñar nuestro trabajo correctamente. La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.
- c) **Establecimiento de objetivos:** el establecimiento de objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período del tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador pero también viables.
- d) **Reconocimiento del trabajo:** el reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce. Sin embargo el primer error si. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores. Decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su

satisfacción por ello no sólo no cuesta nada sino que además lo motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado.

- e) **La participación del empleado:** si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa. Además quien mejor que el trabajador para planificarlo ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces.
- f) **La formación y desarrollo profesional:** los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial. Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto, promoción...

2.3.7 Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño se define como un proceso de recolección de evidencias sobre el desempeño profesional de una persona con el propósito de formarse un juicio sobre su competencia en relación con un perfil profesional e identificar aquellas áreas de

desempeño que deban ser fortalecidas, utilizando la formación u otros medios para llegar al nivel de competencia requerido.

Chiavenato, Idalberto¹⁰ define la evaluación del desempeño como “una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro”. Agrega además que toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.

Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son: ¹¹

- a. **Recompensas.-** La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores. Es la evaluación de méritos.

- b. **Realimentación.-** La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el

¹⁰ Chiavenato, Idalberto. 2007. Administración de Recursos Humanos. Edic. 8. México. Edit. McGraw Hill/Interamericana Editores S.A. P. 243

¹¹ Chiavenato, Idalberto. 2009. Gestión del Talento Humano. Edic. 3. Edit. McGraw Hill/Interamericana Editores S.A. México. P. 246 – 247.

colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.

- c. Desarrollo.-** La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal).
- d. Relaciones.-** La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque sabe qué tan bien evalúan su desempeño.
- e. Percepción.-** La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su derredor piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.
- f. Potencial de desarrollo.-** La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etc.

- g. Asesoría.-** La evaluación ofrece al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores.

Bohlander, George y Snell, Scott¹² definen la evaluación del desempeño como “un proceso que realiza un supervisor a un subordinado (por lo general una vez por año) y que es diseñado para ayudar a los empleados a entender sus funciones, objetivos, expectativas y éxito en el desempeño”.

2.3.8 Métodos de Evaluación del Desempeño

Bohlander, George y Snell, Scottt plantean que los métodos de evaluación deben ser clasificados en tres grandes grupos con sus respectivas técnicas o procedimientos¹³.

Método de Rasgos

¹² Bohlander, George; Snell, Scott. 2008. Administración de Recursos Humanos. Edic. 14. México. Edit. Cengage Learning Editores S.A. P. 348

¹³ Bohlander, George; Snell, Scott. 2008. Administración de Recursos Humanos. Edic. 14. México. Edit. Cengage Learning Editores S.A. P. 376

- a. **Escalas Gráficas de Calificación.**- Es el enfoque de evaluación de desempeño mediante el cual el trabajador es calificado de acuerdo con una escala de características. El evaluador debe indicar en qué grado el empleado posee dicha característica.

- b. **Escalas Estándar Mixtas.**- Es el enfoque para la evaluación de desempeño similar a otros métodos a escala, basados en comparación con un estándar (mejor que, igual a, o peor que).

- c. **Método de Elección Forzada.**- Este tipo de evaluación exige que el evaluador basado en escritos especialmente diseñados, elija entre el desempeño exitoso y el no exitoso.

- d. **Método de Ensayo.**- Consiste⁴ en requerir que el evaluador escriba un ensayo que describa el comportamiento del trabajador.

Método de Comportamiento

- a. **Método del Incidente Crítico.**- Este método ocurre cuando la conducta de un empleado origina el éxito o fracaso poco usual en alguna parte del trabajo. Debido a que los incidentes son

específicos pueden facilitar la retroalimentación y el desarrollo del empleado.

b. Método de Listas de Revisión del Comportamiento.- Consiste en que el evaluador revisa las afirmaciones, referentes a un tipo de actividad en el trabajo, con una lista que considera cada característica del desempeño o de conducta del empleado: Por ejemplo:

- Es capaz de explicar con claridad el equipo
- Tiende a ser un empleado estable
- Procesa los pedidos correctamente.

c. Escala de Evaluación basada en el Comportamiento (BARS).- Consiste en una serie de escalas vertientes, una para cada dimensión importante, identificada mediante el análisis del puesto, del desempeño laboral. Este tipo de métodos de evaluación presenta un alto grado de validez de contenido. La principal desventaja de este método es que requiere mucho tiempo y esfuerzo.

- d. **Escala de Observación de Comportamiento (BOS).**- Consiste en la observación de la frecuencia observada de una conducta presente en el trabajo. Esta escala permite que el evaluador sólo observe y no juzgue la conducta observada en el empleado. Permite también identificar las necesidades de capacitación, conservar la objetividad en la evaluación y proporcionar retroalimentación al empleado. Este tipo de método de evaluación es el más preferido por los usuarios externos e internos que evalúan el desempeño laboral.

Método de Resultados

- a. **Método de Productividad.**- Con frecuencia se evalúa a los ejecutivos con base en las utilidades que obtiene la empresa o la tasa de crecimiento de ésta. Cada una de estas medidas vincula de forma directa los logros de los empleados con los resultados que benefician a la organización. De esta manera, las evaluaciones de resultados pueden alinear a los empleados y a las metas de la organización.

- b. **Administración por Objetivos.**- Evalúa el desempeño con base en el logro del empleado de los objetivos establecidos por mutuo acuerdo entre éste y el gerente.

2.4 Glosario de Términos

Actitud: Predisposición a responder de manera positiva o negativa a determinadas personas, objetivos o situaciones. Constituye la base emocional de las relaciones interpersonales y de la identificación del individuo con los demás¹⁴.

Administración del Talento Humano: es el nivel de percepción de los funcionarios sobre los procesos organizacionales orientados a una adecuada ubicación de los funcionarios en sus respectivos cargos, a su capacitación, bienestar y satisfacción, con el objetivo de favorecer su crecimiento personal y profesional

Calidad.- La satisfacción de las exigencias del cliente. Adecuación del producto o servicio a su finalidad o uso. Cumplimiento de

¹⁴ Chiavenato, Idalberto, 2009. Comportamiento Organizacional. Edic. 2. México. Edit. McGraw Hill/Interamericana Editores S.A. P. 487

las exigencias. El concepto de cabalidad está estrechamente ligado con el cliente, sea interno o externo¹⁵.

Clima Organizacional.- Calidad del ambiente psicológico de una organización. Puede ser positivo y favorable (cuando es receptivo y agradable) o negativo y desfavorable (cuando es frío y desagradable). Se refiere al ambiente que existe en la organización como consecuencia del estado motivacional de las personas¹⁶.

Competitividad.- Capacidad que una organización desarrolla para competir y obtener ventajas competitivas en su industria¹⁷.

Comportamiento.- Conducta, forma de proceder y actuar o reaccionar ante el entorno externo.¹⁸

Comportamiento organizacional: Es el impacto que los individuos, grupos y estructuras tienen sobre el comportamiento dentro

¹⁵ Chiavenato, Idalberto, 2009. Comportamiento Organizacional. Edic. 2. México. Edit. McGraw Hill/Interamericana Editores S.A. P. 489

¹⁶ Chiavenato, Idalberto, 2009. Comportamiento Organizacional. Edic. 2. México. Edit. McGraw Hill/Interamericana Editores S.A. P. 491

¹⁷ Chiavenato, Idalberto, 2009. Comportamiento Organizacional. Edic. 2. México. Edit. McGraw Hill/Interamericana Editores S.A. P. 491

¹⁸ Chiavenato, Idalberto, 2009. Comportamiento Organizacional. Edic. 2. México. Edit. McGraw Hill/Interamericana Editores S.A. P. 491

de la organización, con el propósito de aplicar dicho conocimiento en el mejoramiento de la efectividad de una organización.¹⁹

Confianza: es la opinión favorable en que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación y pensamientos; es una actitud que concierne en el futuro y este futuro depende de la acción de otro²⁰.

Conflicto: Estado síquico del individuo en el que coexisten tendencias internas contradictorias, que generan angustias y trastornos.²¹

Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo- El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

¹⁹ Chiavenato, Idalberto, 2009. Comportamiento Organizacional. Edic. 2. México. Edit. McGraw Hill/Interamericana Editores S.A. P. 410

²⁰ Chiavenato, Idalberto, 2009. Comportamiento Organizacional. Edic. 2. México. Edit. McGraw Hill/Interamericana Editores S.A. P. 492

²¹ Diccionario Enciclopédico Esparza. 2010

Cultura Organizacional: Llamada también cultura corporativa, es el conjunto de hábitos y creencias a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización, el sistema de significados compartidos por todos los miembros que distingue una organización de las demás; el modo institucionalizado de pensar y actuar de una organización. Representa las percepciones de los dirigentes y empleados de la organización y refleja la mentalidad predominante en la organización, por esta razón condiciona la administración de personas.²²

Eficacia: Es el nivel de logro de las metas y objetivos. Hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos. (Chiavenato 2000)

Eficiencia: Proporción entre la producción efectiva y el insumo requerido para alcanzarla. Se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos. (Chiavenato 2000)

²² Chiavenato, Idalberto, 2009. Comportamiento Organizacional. Edic. 2. México. Edit. McGraw Hill/Interamericana Editores S.A. P. 142

Identidad Institucional: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento de importancia y valioso dentro del grupo. En general es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Liderazgo.- Influencia interpersonal ejercida en una situación mediante la comunicación humana a fin de conseguir un objetivo determinado. Es el proceso consistente en influir en el comportamiento de las personas y dirigirlo hacia determinadas metas²³.

Motivación: es el impulso que conduce a la persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación con relación al objetivo que el individuo desea alcanzar²⁴.

Percepción.- Proceso activo por medio del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de dar significado a su entorno²⁵.

²³ Chiavenato, Idalberto, 2009. Comportamiento Organizacional. Edic. 2. México. Edit. McGraw Hill/Interamericana Editores S.A. P. 500

²⁴ Chiavenato, Idalberto, 2009. Comportamiento Organizacional. Edic. 2. México. Edit. McGraw Hill/Interamericana Editores S.A. P. 502

²⁵ Chiavenato, Idalberto, 2009. Comportamiento Organizacional. Edic. 2. México. Edit. McGraw Hill/Interamericana Editores S.A. P. 503

Productividad: Es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción; es decir, la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos.

Responsabilidad.- Deber de rendir cuentas a los superiores²⁶.

Recompensa: *Compensación* o premio que se obtiene por un servicio, un mérito o una buena acción.

Satisfacción en el trabajo: es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con lo que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales, la misma que se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. La satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro²⁷

²⁶ Chiavenato, Idalberto, 2009. Comportamiento Organizacional. Edic. 2. México. Edit. McGraw Hill/Interamericana Editores S.A. P. 505

²⁷ Chiavenato, Idalberto, 2009. Comportamiento Organizacional. Edic. 2. México. Edit. McGraw Hill/Interamericana Editores S.A. P. 504

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación es descriptiva, correlacional y básica. **Descriptiva** porque describe una situación en un ambiente y espacio determinado; **correlacional** por la conducta de sus variables y **básica** porque puede servir de base para el desarrollo de otros trabajos de investigación.

Diseño de la Investigación: No experimental. El texto Metodología de la investigación, de Hernández, et al., (2003), la define como los “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente para después analizarlos”, (p.269).

3.2 Población

La población de esta investigación está conformada por 53 trabajadores en condición de estables que laboran en el PET en el año 2012.

TABLA Nº 01

DENOMINACIÓN DEL ÓRGANO	Nº DE PERSONAL
Presidencia	2
ORGANOS DE DIRECCIÓN	
Gerencia General	2
Unidad de Informática	2
Unidad de Equipo Mecánico	2
ORGANO DE CONTROL	
Oficina de Control Institucional	3
ORGANOS DE ASESORÍA	
Oficina de Planeamiento y Gestión Estratégica	3
Oficina de Asesoría Jurídica	3
Oficina de Supervisión y Monitoreo	3
ORGANOS DE APOYO	
Oficina de Administración y Finanzas	2
Unidad de Logística	4
Unidad de Contabilidad y Logística	5
Unidad de Recursos Humanos	4
ORGANOS DE LÍNEA	
Gerencia de Infraestructura	8
Gerencia de Estudios y Proyectos	10
TOTAL	53

Fuente: Oficina de Planeamiento y Gestión Estratégica
Elaboración: Propia

3.3 Muestra

Davis y Newtrom²⁸, sostienen, por su parte, que para evaluar el clima organizacional y el desempeño no es necesario entrevistar a todos los empleados para hacer una evaluación, esto puede ser válido si se entrevista una muestra representativa de los trabajadores por cada departamento o unidad de que conste la organización.

Luego de definir la población del personal que constituye el Proyecto Especial Tacna en 53, para determinar el número de trabajadores del PET a ser considerados para la muestra se utilizó la fórmula de Sietta 2003, la cual se aplica para el caso de poblaciones finitas menores de 100 000, representada por el siguiente estadístico:

$$n = \frac{4 \times N \times p \times q}{E^2 (N-1) + 4 \times p \times q}$$

Donde:

n= tamaño de la muestra

E²= error seleccionado por el investigador

²⁸ Davis, K. y Newtrom, J (1999)

4= constante

p= probabilidad de éxito representado por el 50% = 0.50

q= probabilidad de fracaso con un valor de 50% = 0.50

N= tamaño de la población

Entonces:

$$n = \frac{4 \times 53 \times 50 \times 50}{10^2 (53-1) + 4 \times 50 \times 50}$$

$$n = \frac{4 \times 53 \times 50 \times 50}{100 (52) + 10,000}$$

$$n = \frac{530,000}{15,200}$$

$$n = \mathbf{34.86}$$

$$n = \mathbf{35}$$

Esto significa que el tamaño de la muestra total será de **35** trabajadores.

Luego de realizado el cálculo, con la finalidad de obtener información de las diferentes categorías de personal que conforman las

diferentes unidades orgánicas del Proyecto Especial Tacna, se tomará a partir de la obtención del cálculo. Técnicamente responde a una muestra aleatoria estratificada que se detalla a continuación:

TABLA N° 02

DENOMINACIÓN DEL ÓRGANO	N° DE PERSONAL
Presidencia	1
ORGANOS DE DIRECCIÓN	
Gerencia General	1
Unidad de Informática	1
Unidad de Equipo Mecánico	1
ORGANO DE CONTROL	
Oficina de Control Institucional	2
ORGANOS DE ASESORÍA	
Oficina de Planeamiento y Gestión Estratégica	2
Oficina de Asesoría Jurídica	2
Oficina de Supervisión y Monitoreo	3
ORGANOS DE APOYO	
Oficina de Administración y Finanzas	2
Unidad de Logística	2
Unidad de Contabilidad y Logística	3
Unidad de Recursos Humanos	2
ORGANOS DE LÍNEA	
Gerencia de Infraestructura	6
Gerencia de Estudios y Proyectos	7
TOTAL	35

Fuente: Tabla N° 01
Elaboración: Propia

3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

3.4.1 Fuentes Primarias y Secundarias

La recolección de datos de fuentes primarias fue obtenida mediante la técnica de observación, además se utilizó:

3.4.2 Instrumentos

Los instrumentos empleados fueron los siguientes:

a. Cuestionario de Clima Organizacional

Este instrumento fue elaborado por Miguel Bustamante, Judith del Pilar y Loretto Yáñez, publicado en la Revista Estudios Seriados en Gestión en Salud, año 5 N° 11, el cual presenta 14 dimensiones y en su conjunto un 75% de confiabilidad. Este instrumento fue aplicado en el Hospital Regional de Talca - Chile.

Para la presente investigación se utilizaron sólo 9 dimensiones relacionadas al modelo de Litwin y Stinger, que son estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

b. Hoja de Evaluación de Personal Método de Escala Gráfica

Este instrumento fue elaborado por el Licenciado Sabino Ayala Villegas, publicado en su libro Administración de Recursos Humanos, capítulo VII, Proceso de Evaluación del Recurso Humano.

La Hoja de Evaluación de Personal Método de Escala Gráfica presenta 6 dimensiones, que son conocimiento del cargo, calidad de trabajo, responsabilidad, iniciativa, trabajo en equipo y actitud. A diferencia del enfoque de Bohlander, no menciona el volumen de trabajo, el cual se excluye del modelo por no ser muy relevante para la investigación como los otros indicadores.

3.4.3 Validación

A pesar de haberse aplicado los instrumentos de recolección con anterioridad por sus diseñadores, igualmente se los sometió a la opinión de expertos, los cuales nos han hecho llegar sus observaciones técnicas del caso, estos elementos nos han permitido validar el instrumento.

3.4.4 Confiabilidad

Para probar la confiabilidad de los instrumentos se recurrió a la aplicación del coeficiente de Cronbach, las que arrojaron los siguientes valores: para el caso del cuestionario de clima organizacional, un alfa de 0.8856 y para el caso desempeño laboral, un alfa de 0.8541. Estos coeficientes nos aseguran un alto índice de confiabilidad de los instrumentos aplicados.

3.4.5 Procedimiento

La información fue obtenida de los trabajadores del Proyecto Especial Tacna que trabajaron durante el año 2012 y continúan trabajando en el presente año. A los 35 trabajadores se les explicó el objetivo de la investigación y se procedió a entregarles el cuestionario de Clima Organizacional. Para la obtención de la información del Desempeño Laboral, se requirió la de los Jefes de Oficina y Gerentes de Línea, por ser los que trabajan directamente con ellos.

La información recolectada es indicada en forma anónima, sin perjudicar la posición individual de cada uno de los trabajadores de la institución.

3.4.6 Presentación, análisis e interpretación de resultados

Los resultados son presentados a través de cuadros y gráficos estadísticos, para el caso de las preguntas del Cuestionario de Clima Organizacional son presentados individualmente en el Anexo N° 01.

Para la tabulación de los datos recopilados se utilizó el paquete estadístico SPSS 17.0

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Resultados del Cuestionario del Análisis de Clima Organizacional del PET

Luego de la recopilación de la información extraída del Cuestionario del Análisis del Clima Organizacional, se procedió al análisis e interpretación de los datos, en función a los indicadores de las variables de estudio.

ANALISIS E INTERPRETACION DEL CUADRO Y GÁFICO N° 1

Se determinó las **edades** de los trabajadores, en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 1.

Se puede observar que, aproximadamente el 8,57% de la muestra tiene entre 18 y 25 años de edad; mientras que el 20% tiene entre 26 y 35 años cumplidos; por otro lado el 31.43% tiene entre 36 y 45 años de edad; el 25,71% declaró que sus edades están en el rango de 46 a 55 años; por último el 14,29% supera los 56 años.

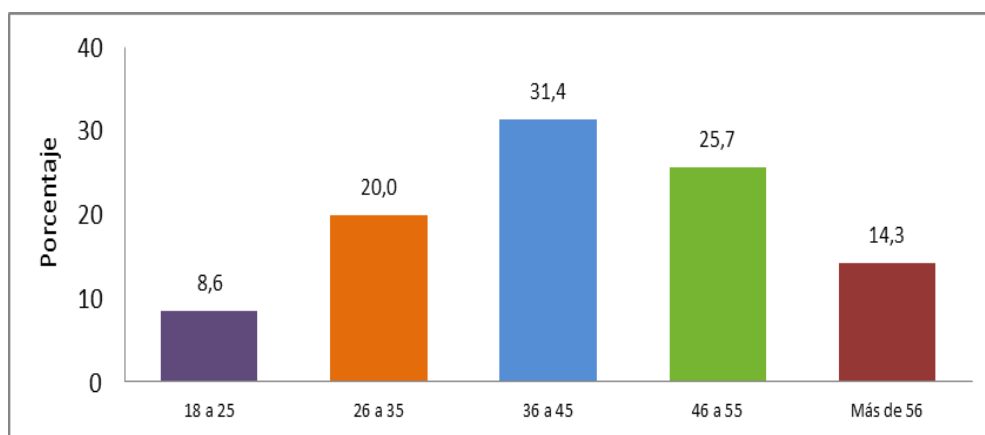
Consecuentemente, se puede apreciar que la mayoría de los trabajadores son personas adultas, de más de 35 años, siendo la minoría de 10 trabajadores de una edad de entre 18 a 35 años.

CUADRO Nº 01

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
18 a 25	3	8,57
26 a 35	7	20,00
36 a 45	11	31,43
46 a 55	9	25,71
Más de 56	5	14,29
Total	35	100

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

GRÁFICO Nº 01



Fuente: Cuadro Nº 01
Elaboración: Propia

ANALISIS E INTERPRETACION DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 2

Se aplicó la dimensión **categorica del género** y se obtuvo la siguiente información en los resultados obtenidos: se concluyó que 42,86% de la fuerza laboral del Proyecto Especial Tacna, está conformada por 15 mujeres; mientras que el 57,14% son varones.

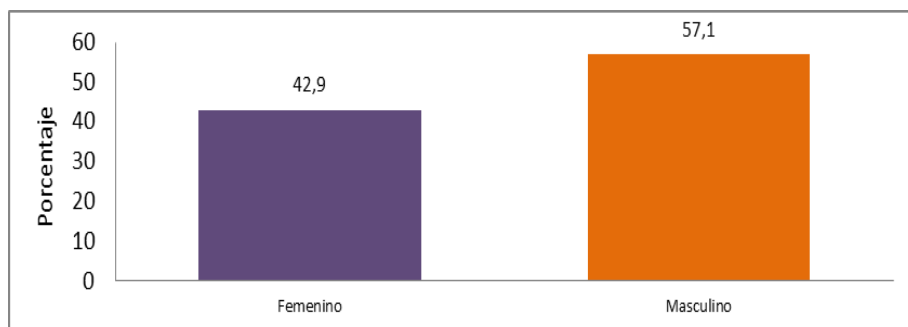
De las investigaciones realizadas de años anteriores, se pudo observar que los trabajadores del PET siempre estuvieron constituidos en su mayoría por varones, siendo las mujeres la minoría, las mismas que generalmente eran las secretarias de la institución.

CUADRO N° 02

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	15	42,86
Masculino	20	57,14
Total	35	100

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 02



Fuente: Cuadro N° 02
Elaboración: Propia

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 03

Se determinó el **grado de instrucción** con el que contaban los trabajadores del Proyecto Especial Tacna. En los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 03, se puede observar claramente que el 60% de la población encuestada, parte de la muestra ha concluido sus estudios superiores en una universidad, además de que 14.29% cuenta con una maestría; por otro lado, aproximadamente el 11,43% realizó sus estudios superiores pero no los concluyó; y el último 14,29% señaló haber terminado los estudios técnicos.

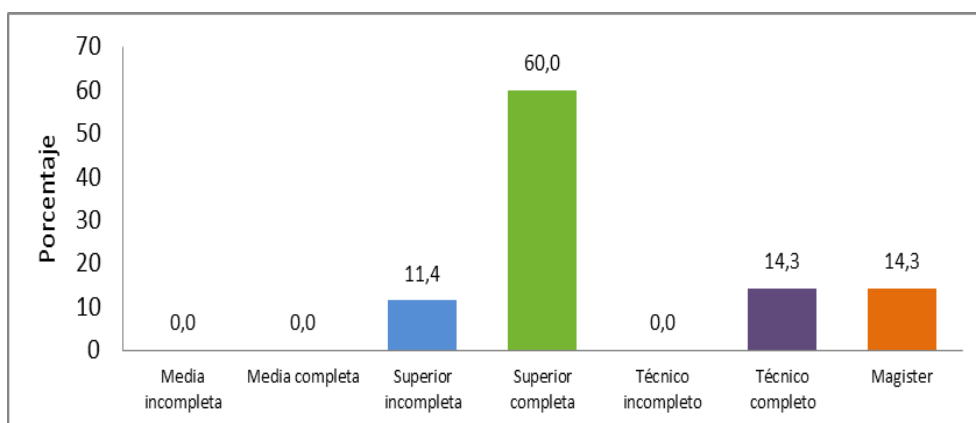
Como se puede observar la mayoría de los trabajadores son titulados lo que indica que están en un nivel de conocimientos aceptable para el trabajo que desempeñan y a su vez están en capacidad de poner en práctica aptitudes propias que beneficien a la institución.

CUADRO N° 03

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Media incompleta	0	0,00
Media completa	0	0,00
Superior incompleta	4	11,43
Superior completa	21	60,00
Técnico incompleto	0	0,00
Técnico completo	5	14,29
Magister	5	14,29
Total	35	100

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 03



Fuente: Cuadro N° 03
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 04

Se determina **bajo que categoría se encuentran contratados los trabajadores**. En los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 04 se puede observar que aproximadamente el 45,71% de la población encuestada fueron contratados bajo la categoría de profesional; mientras que el 42,86% manifestó que están contratados como técnicos; y un menor porcentaje correspondiente al 11,43% declaró que pertenecen a la categoría de administrativos.

Podemos observar que la gran mayoría son trabajadores técnicos o profesionales. Generalmente los cargos de administrativos son ocupados por los Logísticos.

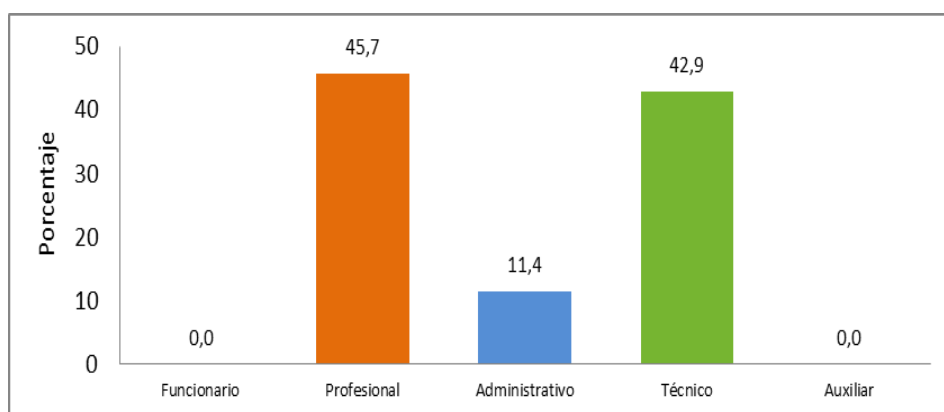
Se omitió entrevistar a funcionarios, porque éstos pertenecen a la gestión actual, los que se encuentran comprometidos con el presente gobierno y no podrían darnos datos fidedignos ya que no pueden mostrar discrepancias por ser sus cargos de “confianza”.

CUADRO N° 04

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Funcionario	0	0,00
Profesional	16	45,71
Administrativo	4	11,43
Técnico	15	42,86
Auxiliar	0	0,00
Total	35	100

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 04



Fuente: Cuadro N° 04
Elaboración: Propia

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 05

Se ha obtenido los siguientes resultados respecto a los **años de servicio** de los colaboradores del Proyecto Especial Tacna; el 37,14% lleva de 1 a 5 años trabajando en la institución; el 31,43% tiene un tiempo de servicio entre 6 y 11 años. Por otro lado el 20% ha trabajado de 18 a 24 años, y solo el 2,86% tiene más de 24 años de servicio en el Proyecto Especial de Tacna.

Como se puede apreciar la mayoría de los trabajadores es personal nuevo, ya que cada gestión despide al personal del gobierno anterior y contrata personal de su confianza, lo que generalmente trae como consecuencia serios inconvenientes al desarrollo de las actividades, como por ejemplo la pérdida de información, el desconocimiento de los procedimientos y funciones de los cargos.

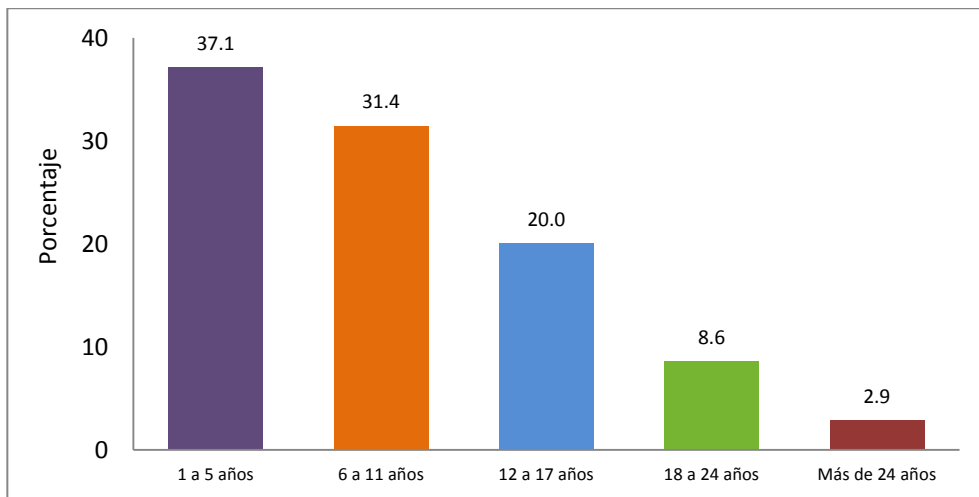
Existe además un gran número de trabajadores que tiene menos de un año de servicios, pero para este estudio solamente se ha considerado a personal con más de un año de antigüedad.

CUADRO N° 05

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
1 a 5 años	13	37,14
6 a 11 años	11	31,43
12 a 17 años	7	20,00
18 a 24 años	3	8,57
Más de 24 años	1	2,86
Total	35	100

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 05



Fuente: Cuadro N° 05
Elaboración: Propia

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 06

En el ítem N° 01, se aplicó la siguiente dimensión **“En el PET se me ha explicado el funcionamiento de la institución, quién tiene la autoridad y cuáles son las responsabilidades y tareas de cada uno”**. En los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 06 se puede observar que aproximadamente 14.29% del personal encuestado manifestó que está en total desacuerdo; mientras que el 25.71% manifestó estar en desacuerdo con dicha dimensión, aproximadamente el 27,97% contestó no estar de acuerdo, ni en desacuerdo; mientras que un mayor porcentaje del 40% indico estar de acuerdo, y un mínimo número del 2,86% corresponde a los que afirmaron estar totalmente de acuerdo.

Esto significa que al ingresar a laborar casi al 50% del personal nuevo al Proyecto Especial Tacna no se le dan las pautas para que tenga una idea de cómo funciona la institución, así como su organización y el Reglamento Interno de Trabajo; lo que generalmente ocasiona una serie de deficiencias en las labores que realiza. Podemos discernir que la Unidad de Recursos Humanos no cumple a cabalidad con brindar una adecuada información del puesto de trabajo y las tareas por realizar.

De las observaciones realizadas se pudo determinar que el primer acercamiento de la persona contratada con esta Unidad es generalmente para la firma del contrato, labor que es realizada por uno de sus miembros quien solamente se limita a este trámite. Igualmente, el que determina el ingreso de un trabajador es el Gerente General y la Unidad de Recursos Humanos solamente se limita a acatar la orden, sin tomar en cuenta el perfil profesional del aspirante al puesto de trabajo.

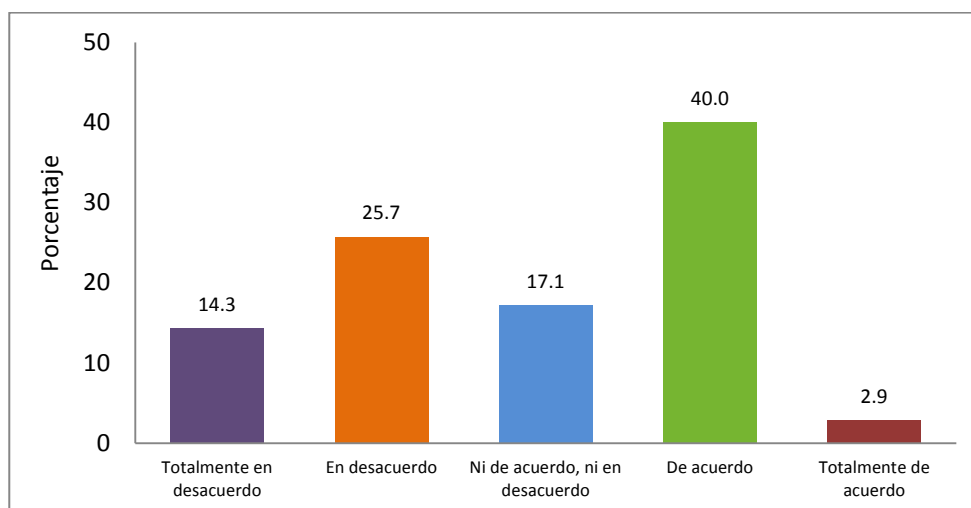
Bajo esta problemática bien podrían ponerse en práctica los círculos de calidad con la finalidad de que se busque soluciones a problemas detectados en sus respectivas áreas de desempeño laboral, o para mejorar algún aspecto que caracteriza su puesto de trabajo.

CUADRO N° 06

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	14,29
En desacuerdo	9	25,71
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	17,14
De acuerdo	14	40,00
Totalmente de acuerdo	1	2,86
Total	35	100

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 06



Fuente: Cuadro N° 06
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 07

En el ítem N° 02, se aplicó la siguiente dimensión **“En el PET las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir”**; en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 07 se puede observar que, aproximadamente el 5,71% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 8.57% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 37,14% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado un 37,14% señaló estar de acuerdo; y un último grupo de trabajadores del 11,43% indico estar totalmente de acuerdo.

Se evidencia en conclusión que prácticamente la mayoría de los trabajadores del PET consideran que los aportes que podrían proporcionar no se tomarían en cuenta, así como también que existen muchos procedimientos administrativos que cumplir en el desempeño de sus funciones.

Lo ideal es que se tomen en cuenta la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, ya que puede mejorar la calidad

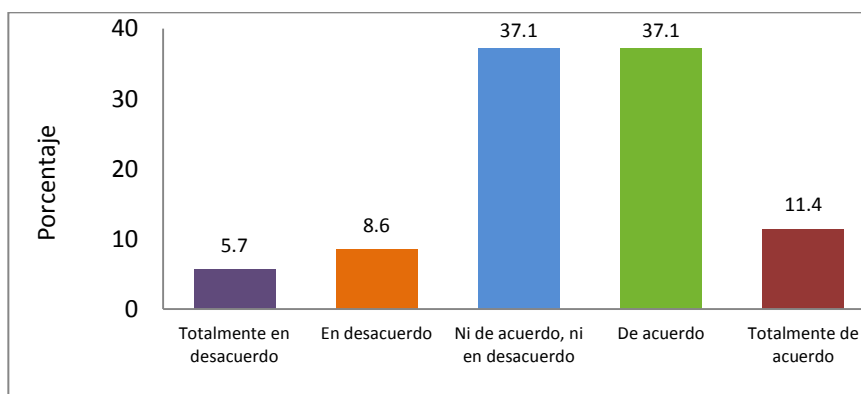
del trabajo. Asimismo, la aceptación de las decisiones, fomenta la motivación y la autoestima de los y mejora las relaciones interpersonales con los empleados.

CUADRO Nº 07

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	5.71
En desacuerdo	3	8.57
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	13	37.14
De acuerdo	13	37.14
Totalmente de acuerdo	4	11.43
Total	35	100

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

GRÁFICO Nº 07



Fuente: Cuadro Nº 07
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 08

En el ítem N° 03, se aplicó la siguiente dimensión **“En el PET a veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación”**; en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 08 se puede observar que, aproximadamente el 8.57% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 11.43% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 25.71% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado un mayor número del 42.86% señaló estar de acuerdo; y un último grupo de trabajadores del 11.43% indicó estar totalmente de acuerdo.

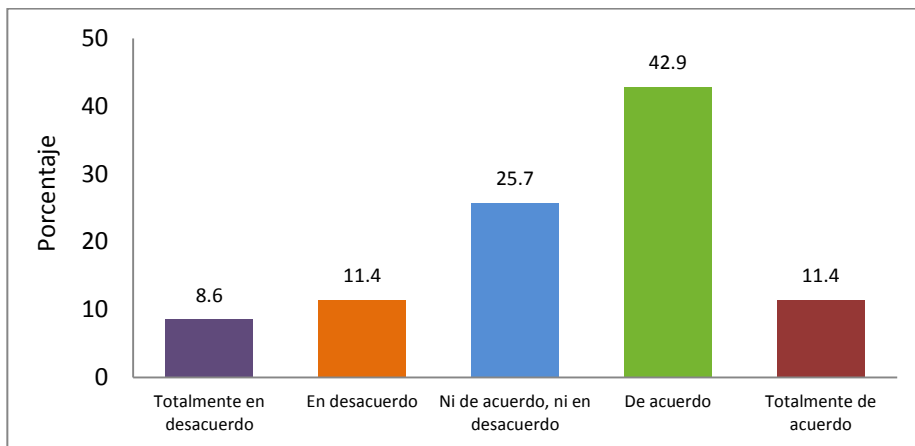
Más de la mitad de los empleados consideran que en el PET se labora desorganizadamente y sin previa planificación. Se evidencia el sentimiento de la falta de capacidad para guiar de los jefes inmediatos, así como la falta de capacidad de gestión para identificar las capacidades que posee la organización y por ende sus colaboradores.

CUADRO N° 08

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	8.57
En desacuerdo	4	11.43
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	9	25.71
De acuerdo	15	42.86
Totalmente de acuerdo	4	11.43
Total	35	100

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 08



Fuente: Cuadro N° 08
Elaboración: Propia

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO YGRÁFICO N° 09

En el ítem N° 04, se aplicó la siguiente dimensión **“En algunas actividades en las que se me ha solicitado participar, no he sabido exactamente quién era mi jefe”**; en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 09, se puede observar que, aproximadamente el 28,57% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, de igual manera otro 28,57% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 17,14% indico ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por último otro grupo de un 25.71% señaló estar de acuerdo.

La mayoría de los trabajadores sí identifica plenamente a sus superiores o jefes.

Lo que realmente se necesita en estas circunstancias son verdaderos líderes, ya que no basta con ser solamente jefes. La participación en la toma de decisiones puede mejorar la calidad y la aceptación de las decisiones, fomenta la motivación y la autoestima de los trabajadores y mejora las relaciones interpersonales con los empleados. Pero no es siempre fácil el delegar. Un hacendado se preguntaba por qué sus trabajadores venían directamente a él con sus problemas y preguntas sobrepasando al supervisor. Un líder corre

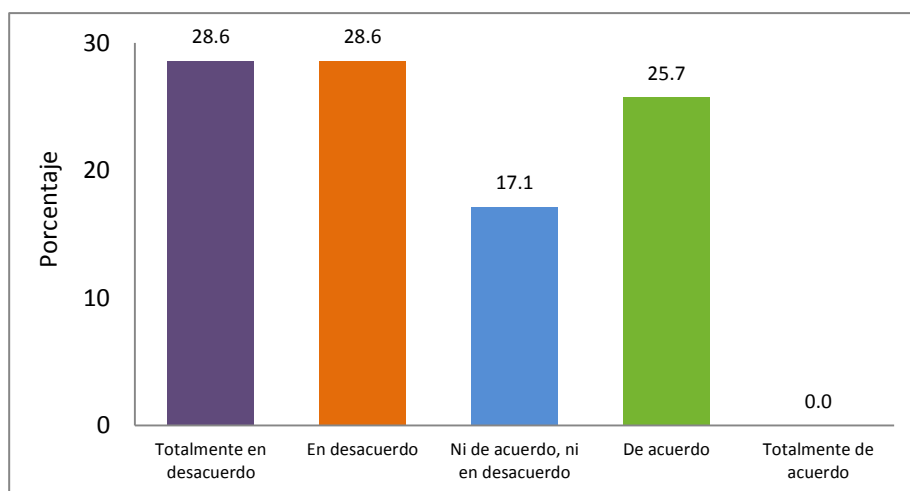
carreras para cumplir metas, pero en el camino lleva a la gente. La primera señal de que sólo se es jefe es que llega a la cima y nadie lo sigue.

CUADRO N° 09

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	10	28.57
En desacuerdo	10	28.57
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	17.14
De acuerdo	9	25.71
Totalmente de acuerdo	0	0.00
Total	35	100

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 09



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 10

En el ítem N° 05, se aplicó la siguiente dimensión **“En el PET los trabajos están bien asignados y organizados”**; en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 10, se puede observar que, aproximadamente el 8,57% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 22,86% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 31,43% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado un 34,29% señaló estar de acuerdo; y un menor grupo de trabajadores del 2,86% indicó estar totalmente de acuerdo.

Con esta información podemos argumentar que la mayoría considera que no hay una buena asignación de trabajos, así como que no están bien organizados, esto podría deberse a que tienen desconocimiento de sus funciones y que hay una deficiente supervisión.

Supervisar es una manera de dirigir, brindar apoyo y de mantenerse informado sobre el trabajo desempeñado por aquellas personas que están bajo su responsabilidad. Las obligaciones de un

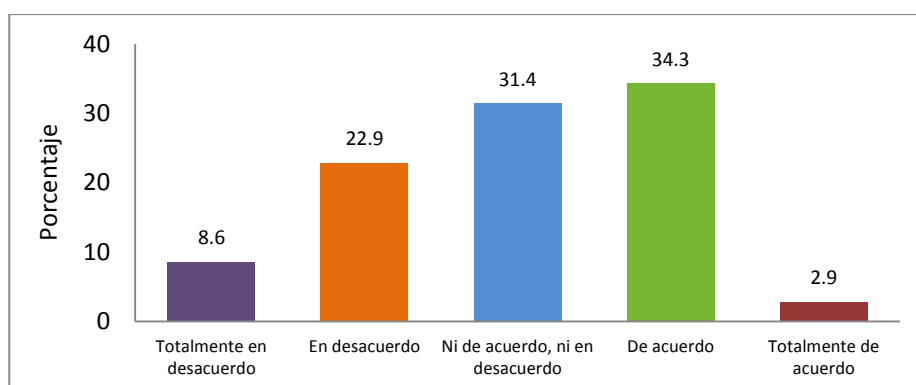
supervisor pueden incluir la formación de los nuevos trabajadores, la asignación y creación de proyectos, asegurarse de que los objetivos sean llevados a cabo correctamente, brindar apoyo, colaborar en los proyectos o las actividades e imponer medidas disciplinarias. Estas obligaciones pueden variar día a día. El personal es la fuerza de trabajo remunerada. Los integrantes del personal tienen un determinado conjunto de responsabilidades que varía según su cargo dentro de la organización.

CUADRO Nº 10

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	8.57
En desacuerdo	8	22.86
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	11	31.43
De acuerdo	12	34.29
Totalmente de acuerdo	1	2.86
Total	35	100

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

GRÁFICO Nº 10



Fuente: Cuadro Nº 10
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 11

En el ítem N° 06, se aplicó la siguiente dimensión **“En el PET la capacidad es el criterio básico para asignar las tareas”**; en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 11 se puede observar que, aproximadamente el 11,43% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 37,14% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; de igual manera otro 31,43% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; sin embargo un 14,29% señaló estar de acuerdo; y un último y menor grupo de trabajadores del 5,71% indico estar totalmente de acuerdo.

La mayoría de los trabajadores considera que la asignación de las tareas o funciones no está determinada por su capacidad, lo que origina una serie de descontento, ya que muchas veces perjudica su nivel remunerativo.

Aquí podríamos comentar que muchas veces no se toma en cuenta el potencial de los colaboradores sino más bien la asignación de funciones está basada en la confianza o llegada que se tiene con el jefe.

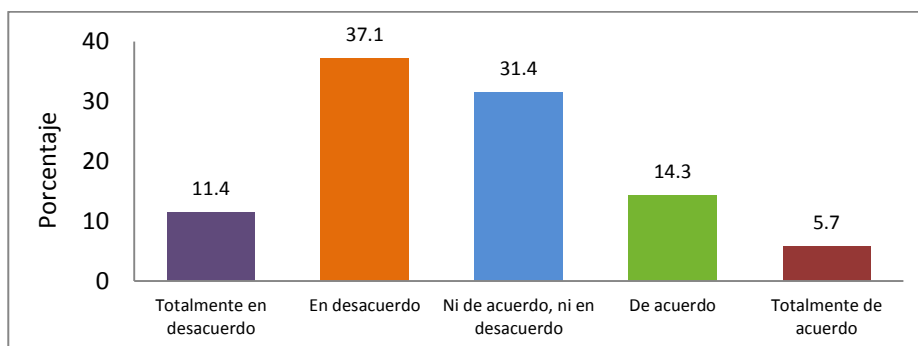
Es por esto que encontramos un denominador común: tareas que no son desarrolladas adecuadamente, lo que trae como consecuencia directivos disconformes con los resultados obtenidos y gerentes que no comprenden claramente cuál es su trabajo.

CUADRO N° 11

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	11.43
En desacuerdo	13	37.14
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	11	31.43
De acuerdo	5	14.29
Totalmente de acuerdo	2	5.71
Total	35	100

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 11



Fuente: Cuadro N° 11
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 12

En el ítem N° 07, se aplicó la siguiente dimensión **“En el PET a veces no se sabe quién tiene que decir las cosas”**; en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 12, se puede observar que, aproximadamente el 5,71% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 25,71% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 28,57% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado un 37,14% señaló estar de acuerdo; y un último grupo de trabajadores del 2,86% indicó estar totalmente de acuerdo.

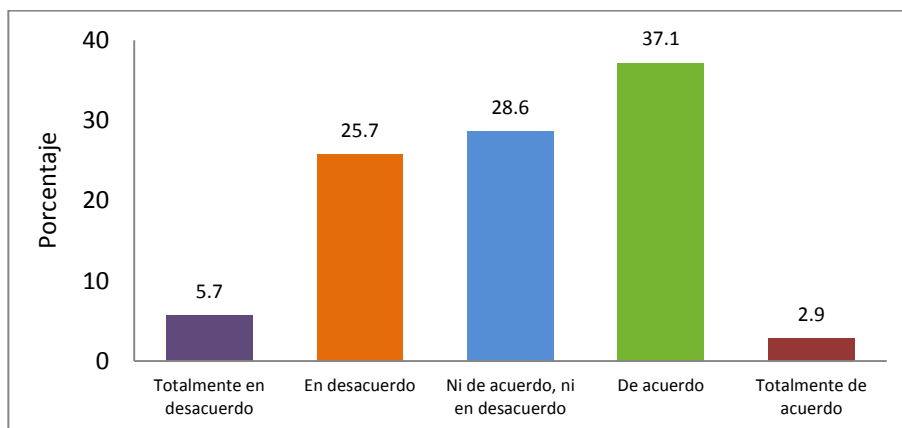
Prácticamente la mayoría de empleados tiene la incertidumbre de quién imparte las órdenes. Los trabajadores se sienten inseguros respecto a su subordinación. De acuerdo a la observación realizada, esto se debe a que muchas veces el jefe no realiza a cabalidad su función de líder. Igualmente, los supervisores no son responsables solamente de su propio trabajo, sino también por el trabajo realizado por sus subordinados. El cargo formal de un funcionario puede tener cualquier nombre: jefe, gerente, gerente general o presidente, pero si tiene personas a su cargo y debe responder por el trabajo de ellos, esa persona es un supervisor-

CUADRO N° 12

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	5.71
En desacuerdo	9	25.71
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10	28.57
De acuerdo	13	37.14
Totalmente de acuerdo	1	2.86
Total	35	100

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 12



Fuente: Cuadro N° 12
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 13

En el ítem N° 08, se aplicó la siguiente dimensión **“En el PET hay poca confianza en la responsabilidad de las personas para desarrollar su trabajo”**; en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 13 se puede observar que, aproximadamente el 2,86% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 22,86% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 25,71% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado un mayor grupo de la población encuestada del 45,71% señaló estar de acuerdo; y un último grupo de trabajadores del 2,86% indicó estar totalmente de acuerdo.

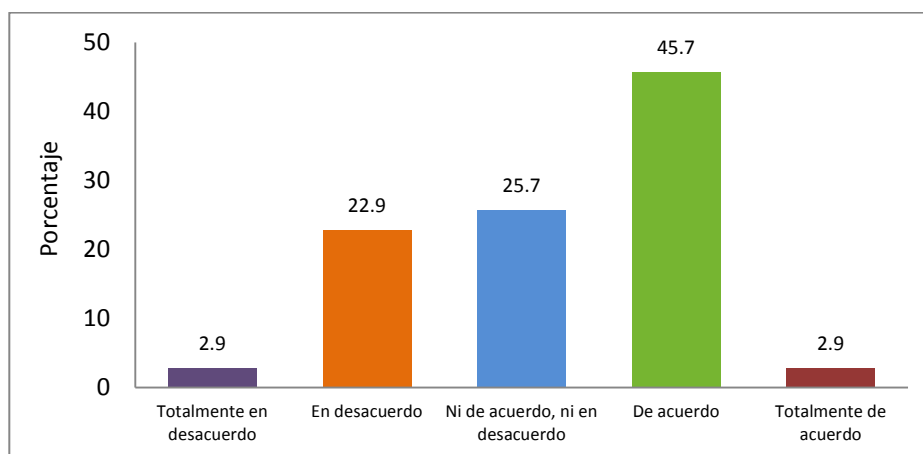
Prácticamente la mayoría considera que los jefes no les tienen confianza para lograr un trabajo eficiente., lo que podría originar consecuencias en la autoestima o la confianza en sí mismos en el ambiente de trabajo. Es probable que los jefes consideren que los colaboradores no tienen las habilidades para ello o que no cuentan con la experiencia necesaria en comparación con otras personas.

CUADRO N° 13

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	2.86
En desacuerdo	8	22.86
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	9	25.71
De acuerdo	16	45.71
Totalmente de acuerdo	1	2.86
Total	35	100

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 13



Fuente: Cuadro N° 13
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 14

En el ítem N°09, se aplicó la siguiente dimensión **“Quienes dirigen el PET prefieren que si uno está haciendo bien su trabajo siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos”**; en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 14 se puede observar que, aproximadamente el 2,86% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 11,43% señaló estar solo en desacuerdo con dicha dimensión; un significativo grupo de aproximadamente el 42,86% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado un 37,14% señaló estar de acuerdo; y un último grupo de trabajadores del 5,71% indico estar totalmente de acuerdo.

La mayor parte de los trabajadores son indiferentes a la premisa de la confianza en ellos, prácticamente les da igual consultar con sus jefes respecto al desempeño de sus funciones. Esto es negativo, ya que luego podría ser que el jefe no esté satisfecho con los resultados de la labor encomendada.

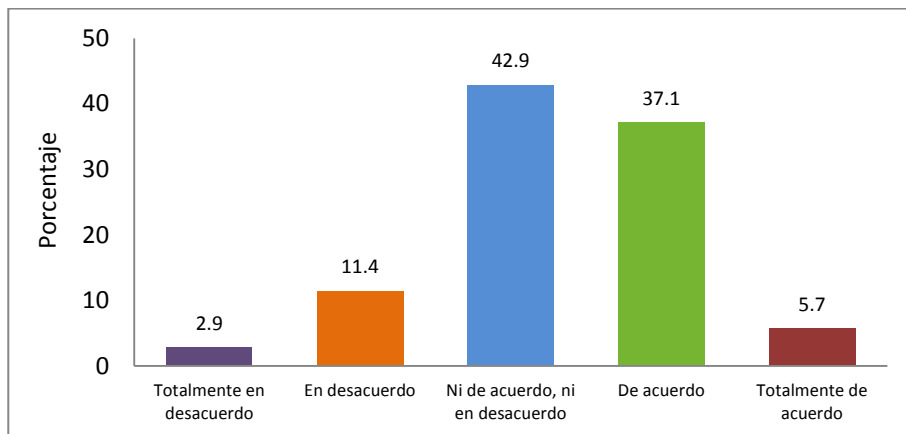
CUADRO N° 14

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	2.86
En desacuerdo	4	11.43
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	15	42.86
De acuerdo	13	37.14
Totalmente de acuerdo	2	5.71
Total	35	100

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 14



Fuente: Cuadro N° 14

Elaboración: Propia

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 15

En el ítem N° 10, se aplicó la siguiente dimensión **“En el PET los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja a los empleados la responsabilidad sobre el trabajo específico”**; en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 15, se puede observar que, aproximadamente el 5,71% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, de igual manera otro 5,71% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 31,43% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado un mayor grupo de trabajadores del 51,43% señaló estar de acuerdo; y un mínimo número de 5,71% indico estar totalmente de acuerdo.

Con esta información podemos afirmar que los jefes no cumplen a cabalidad con sus funciones, ya que los trabajadores sienten que se les deja a ellos la toma de decisiones para un trabajo más eficiente.

Los jefes deben asignar tareas a sus subordinados, teniendo en cuenta sus capacidades, dándoles límites para su desempeño, y especificando los parámetros necesarios: qué tienen que hacer, para

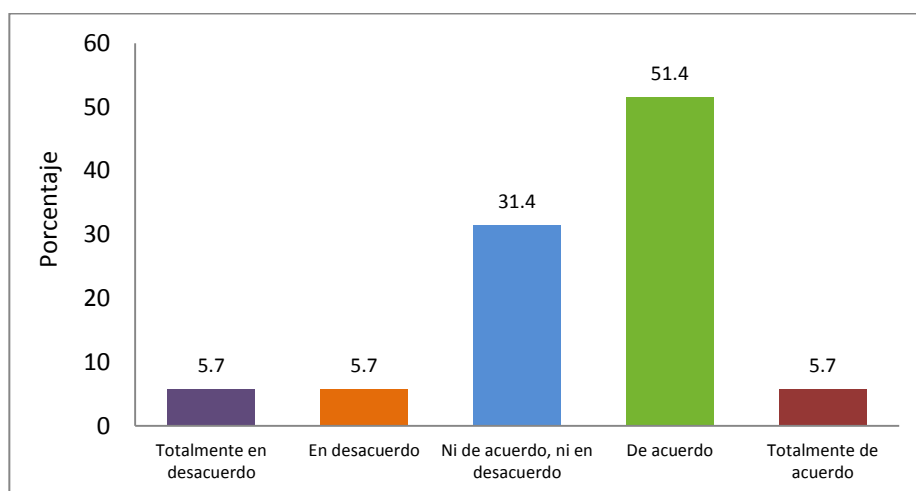
cuando, en qué marco de políticas, procedimientos, etc., y qué recursos podrán emplear.

CUADRO N° 15

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	5.71
En desacuerdo	2	5.71
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	11	31.43
De acuerdo	18	51.43
Totalmente de acuerdo	2	5.71
Total	35	100

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 15



Fuente: Cuadro N° 15
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 16

En el ítem N° 11, se aplicó la siguiente dimensión **“En el PET no se confía mucho en el criterio individual porque casi todo el trabajo que hacemos se revisa”**; en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 16 se puede observar que, aproximadamente el 22,86% del personal encuestado manifestó estar en desacuerdo con dicha dimensión; mientras que aproximadamente el 45,71% contestó no estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado un 25,71% señaló estar de acuerdo; y un último grupo de trabajadores del 5,71% indicó estar totalmente de acuerdo.

Los trabajadores consideran que les da igual que se confíe en su criterio, ya que los jefes no revisan sus trabajos. Esto nuevamente evidencia fallas en el desempeño de las funciones de los jefes inmediatos.

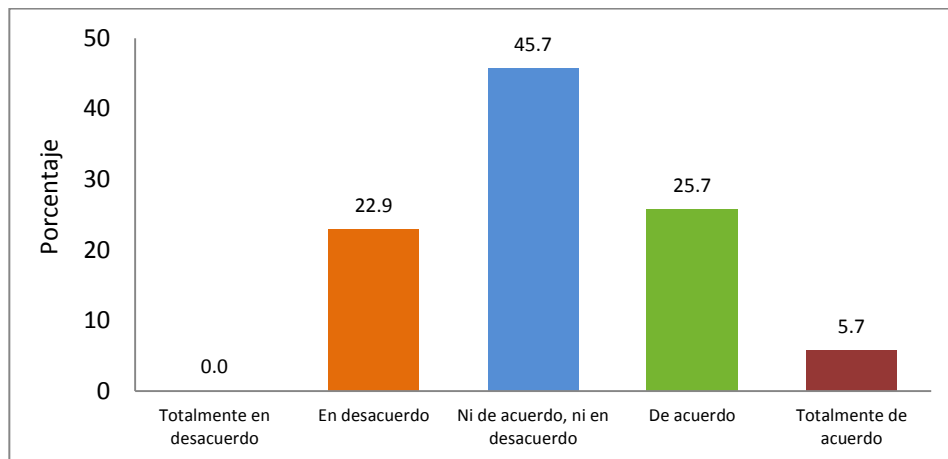
De las observaciones llevadas a cabo, podemos comentar que muchas veces los resultados de los trabajos no son los más óptimos, ya que en varias oportunidades los informes, expedientes, o documentos en general son devueltos a las áreas usuarias, por serias deficiencias.

CUADRO N° 16

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.00
En desacuerdo	8	22.86
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	16	45.71
De acuerdo	9	25.71
Totalmente de acuerdo	2	5.71
Total	35	100

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 16



Fuente: Cuadro N° 16
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 17

En el ítem N° 12, se aplicó la siguiente dimensión **“Para que un trabajo de buenos resultados es necesario que sea hecho con un alto nivel de conocimiento”**; en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 17, se puede observar que sólo un 5,71% del personal encuestado manifestó estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 11,43% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; mientras que un significativo grupo del 42,86% señaló estar de acuerdo; de similar manera un último grupo de trabajadores del 40% indicó estar totalmente de acuerdo.

Lo que se puede deducir es que el trabajador no concuerda con la premisa de que es necesario tener altos conocimientos; lo que podría denotar que es indiferente a la especialización o capacitación.

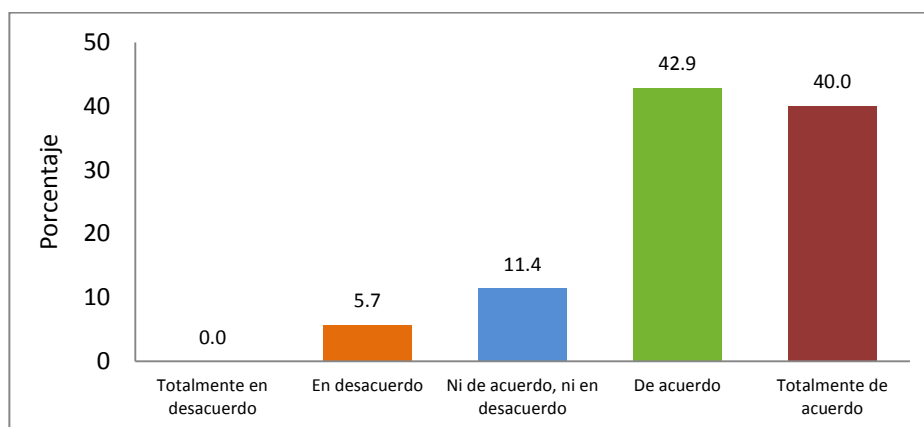
Luego de nuestra observación podemos comentar que muchas veces los trabajadores son contratados sin contar con los requisitos mínimos exigidos para ocupar una plaza. Asimismo, a medida que va transcurriendo el tiempo van adquiriendo en muchos casos, los conocimientos empíricamente.

CUADRO N° 17

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.00
En desacuerdo	2	5.71
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	11.43
De acuerdo	15	42.86
Totalmente de acuerdo	14	40.00
Total	35	100

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 17



Fuente: Cuadro N° 17
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 18

En el ítem N° 13, se aplicó la siguiente dimensión **“En el PET cada personal realiza el trabajo que corresponde a su cargo y no deben asumir responsabilidades que no le competen”**; en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 18, se puede observar que, el 14,29% del personal encuestado manifestó estar en desacuerdo con dicha dimensión; mientras que aproximadamente el 34,29% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado un 42,86% señaló estar de acuerdo; y un menor grupo de trabajadores del 8,57% indico estar totalmente de acuerdo.

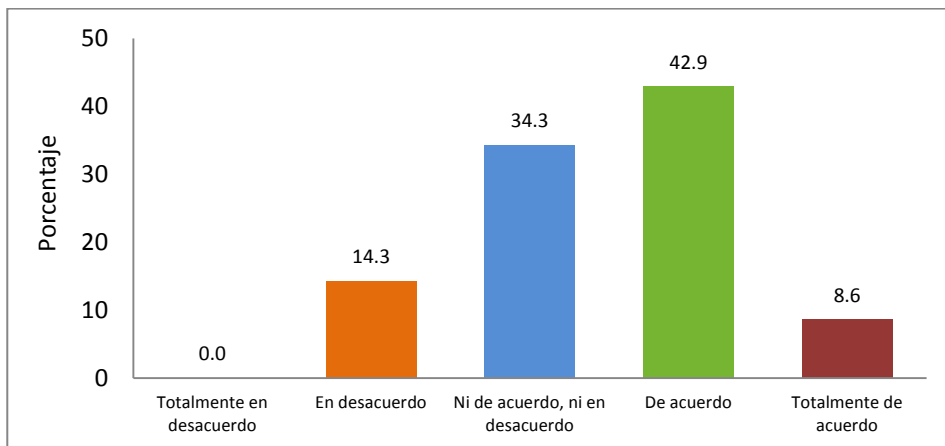
Más de la mitad de trabajadores considera que sí asumen responsabilidades o trabajos que deberían hacer otros colaboradores. Esto probablemente se debe a que es concurrente el caso de que existe más personal del necesario o que las funciones no han sido específicamente dadas. Asimismo, denota falta de identificación institucional.

CUADRO N° 18

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.00
En desacuerdo	5	14.29
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	12	34.29
De acuerdo	15	42.86
Totalmente de acuerdo	3	8.57
Total	35	100

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 18



Fuente: Cuadro N° 18
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 19

En el ítem N° 14, se aplicó la siguiente dimensión **“En el PET se piensa que las personas deben resolver por sí solas los problemas del trabajo y no recurrir para todo a los jefes”**; en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 19, se puede observar que, el 22,86% del personal encuestado manifestó estar en desacuerdo con dicha dimensión; un mayor grupo de aproximadamente el 45,71% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado un 22,86% señaló estar de acuerdo; y un último grupo de trabajadores del 8,57% indico estar totalmente de acuerdo.

Un alto porcentaje de los trabajadores son indiferentes a esta premisa. No necesariamente se debe consultar todo, pero si es recomendable hacer consultas de vez en cuando. A veces esto podría deberse a que no tenemos la suficiente confianza como para sobrellevar a un jefe difícil, esto representa un gran desafío pero es a menudo posible. En primer lugar, se debería tratar de entender los motivos de la conducta del jefe.

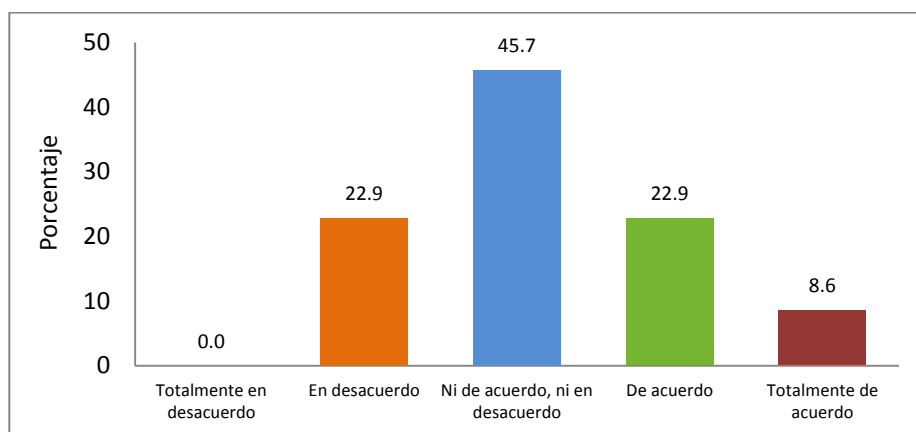
CUADRO N° 19

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.00
En desacuerdo	8	22.86
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	16	45.71
De acuerdo	8	22.86
Totalmente de acuerdo	3	8.57
Total	35	100

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 19



Fuente: Cuadro N° 19

Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 20

En el ítem N° 15, se aplicó la siguiente dimensión **“Uno de los problemas existentes en el PET, es que el personal no es responsable en el trabajo”**; en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 20, se puede observar que, el 25,71% del personal encuestado manifestó estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 28,57% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado un 37,14% señaló estar de acuerdo; y un último grupo de trabajadores del 8,57% indicó estar totalmente de acuerdo.

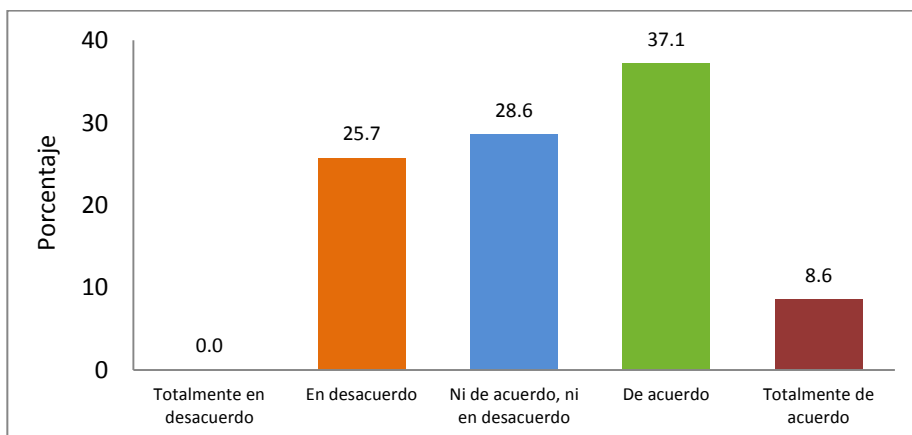
Un gran porcentaje del personal considera que no existe responsabilidad en el desarrollo de las labores de sus compañeros. Esto es acertado, ya que se puede observar a trabajadores muchas veces sin hacer nada, conversando por los pasillos, charlando por teléfono demasiado tiempo o en internet, pero en cosas ajenas al trabajo. Todo esto hace que incumplan con los plazos que se les dan para que entreguen a su trabajo o que lo hagan en el tiempo establecido, pero deficientemente.

CUADRO N° 20

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.00
En desacuerdo	9	25.71
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10	28.57
De acuerdo	13	37.14
Totalmente de acuerdo	3	8.57
Total	35	100

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 20



Fuente: Cuadro N° 20
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 21

En el ítem N° 16, se aplicó la siguiente dimensión **“En el PET los que se desempeñan mejor en su trabajo obtienen mayor reconocimiento de parte de sus superiores”**; en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 21, se puede observar que, aproximadamente el 11,43% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 45,71% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 22,86% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado un 14,29% señaló estar de acuerdo; y un último grupo de trabajadores del 5,71% indicó estar totalmente de acuerdo.

Otra vez podemos observar insatisfacción en los trabajadores del PET, quienes consideran que no se reconoce el trabajo que desempeñan. No importa si lo hacen bien o no. Esta situación denota una falta de liderazgo de los jefes; ya que cuando falla el liderazgo, falla un relato interno que sea suficientemente efectivo y de tal contundencia que provoque cohesión entre las personas. Que las entusiasme, que le dé dignidad y sentido a la tarea que se realiza a diario.

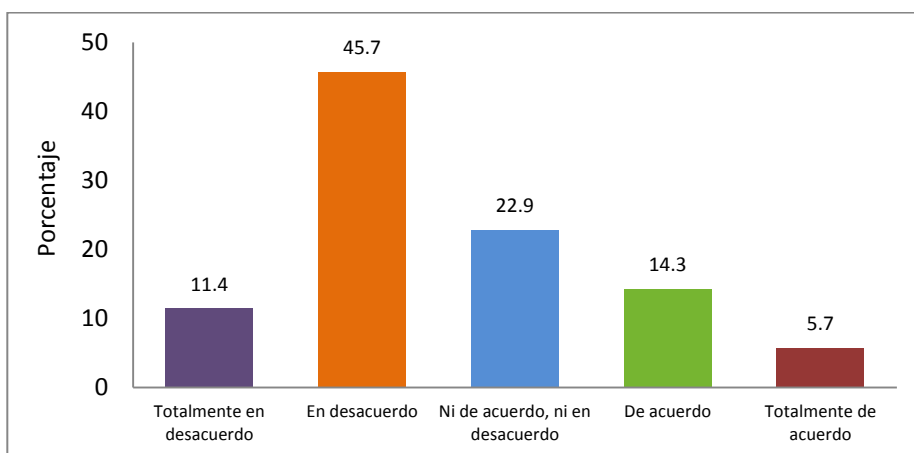
El reconocimiento es un estímulo muy necesario y a falta de éste hace que los trabajadores se sientan ajenos a la empresa.

CUADRO N° 21

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	11.43
En desacuerdo	16	45.71
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	22.86
De acuerdo	5	14.29
Totalmente de acuerdo	2	5.71
Total	35	100

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 21



Fuente: Cuadro N° 21
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 22

En el ítem N° 17, se aplicó la siguiente dimensión **“En el PET existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que aquel mal hecho”**; en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 22, se puede observar que, aproximadamente el 2,86% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 20% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 51,43% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo, siendo así el grupo con mayor significancia; por otro lado un 25,71% señaló estar de acuerdo.

Se muestra un gran porcentaje de indiferencia, no les importa ya si se reconoce su trabajo o no, ya que casi nunca o prácticamente nunca se hace. Muchas veces los jefes hacen suyos los logros de los trabajadores, sin reconocer el esfuerzo de la persona que en verdad lo hizo. Se observa que suelen atenderse diversos aspectos, pero falla el reconocimiento, un adecuado reconocimiento para el personal.

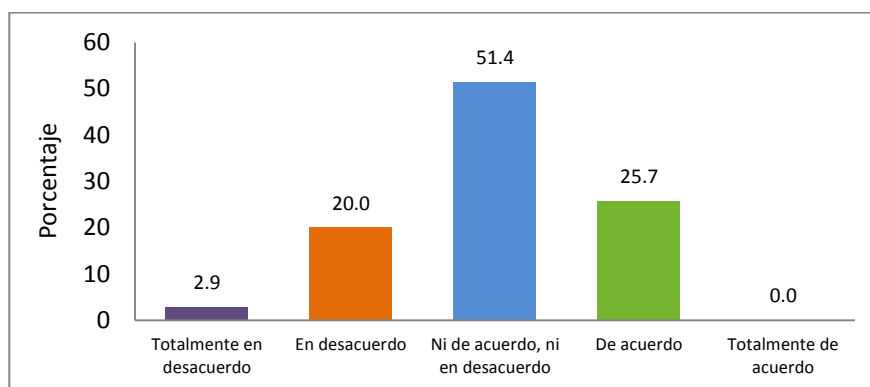
CUADRO N° 22

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	2.86
En desacuerdo	7	20.00
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	51.43
De acuerdo	9	25.71
Totalmente de acuerdo	0	0.00
Total	35	100

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 22



Fuente: Cuadro N° 22

Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 23

En el ítem N° 18, se aplicó la siguiente dimensión **“En el PET a quien comete un error, se le aplica un castigo”**; en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 23 se puede observar que, aproximadamente el 8,57% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 28,57% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 42,86% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado un 17,14% señaló estar de acuerdo; y un último grupo de trabajadores del 2,86% indicó estar totalmente de acuerdo.

Si tomamos en cuenta el alto porcentaje de indiferentes más las personas que están de acuerdo con esta premisa, tendríamos que comentar que muy pocas veces se castigan los errores. Esto sucede generalmente con los trabajadores que no pertenecen a la gestión actual, no así con los trabajadores antiguos. Esto es una gran falla, pues existen trabajadores que constantemente cometen faltas y como no se sancionan continúan reincidiendo, aún cuando hayan sido faltas graves.

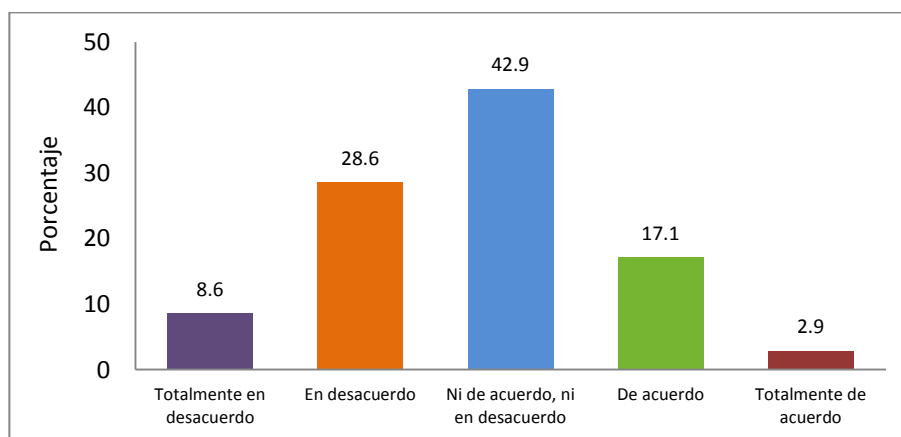
Todo esto es observado por los trabajadores que no son del presente gobierno, causando una gran insatisfacción por la diferencia en el trato.

CUADRO N° 23

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	8.57
En desacuerdo	10	28.57
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	15	42.86
De acuerdo	6	17.14
Totalmente de acuerdo	1	2.86
Total	35	100

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 23



Fuente: Cuadro N° 23
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 24

En el ítem N° 19, se aplicó la siguiente dimensión **“En el PET no importa si se hacen bien las cosas, porque nadie me lo reconoce”**; en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 24, se puede observar que, aproximadamente el 5,71% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 11,43% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 31,43% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado un 40% señaló estar de acuerdo; y un último grupo de trabajadores del 11,43% indico estar totalmente de acuerdo.

La mayoría de trabajadores está de acuerdo con lo enunciado, lo que denota una gran indiferencia a cómo realiza sus labores, ya no interesa si lo hace bien o no. Se puede observar falta de estímulo de parte de los jefes, esto hace que los colaboradores no utilicen plenamente sus capacidades con mayor eficacia y eficiencia, lo que fomentaría las potencialidades de los individuos, elevaría su autoestima y realización en la vida laboral.

Los trabajadores no tienen la posibilidad de optar sin discriminación alguna por un puesto de trabajo útil acorde a su capacidad y vocación. La posibilidad de ascender laboralmente en consideración a su capacidad, conocimientos y méritos laborales, sería un gran estímulo que no está al alcance de los trabajadores que no pertenecen a la gestión.

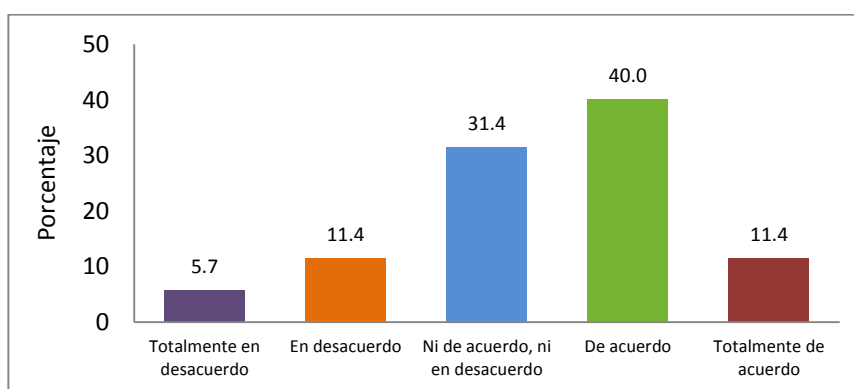
Se ha podido observar que cuando se otorga un estímulo no se hace con equidad y en función al aporte laboral o los méritos, consecuentemente no es efectivo.

CUADRO N° 24

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	5.71
En desacuerdo	4	11.43
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	11	31.43
De acuerdo	14	40.00
Totalmente de acuerdo	4	11.43
Total	35	100

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 24



Fuente: Cuadro N° 24
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 25

En el ítem N° 20, se aplicó la siguiente dimensión **“En el PET las críticas son bien intencionadas”**; en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 25, se puede observar que, aproximadamente el 20% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 28,57% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 37,14% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado un 11,43% señaló estar de acuerdo; y un último grupo de trabajadores del 2,86% indicó estar totalmente de acuerdo.

Si tomamos en cuenta que hay un gran porcentaje de indiferencia, más los trabajadores que manifiestan estar en desacuerdo; o sea, que opinan que las críticas que se hacen son malintencionadas, podríamos decir que tienen una mala percepción del ambiente laboral, ya que se sienten discriminados.

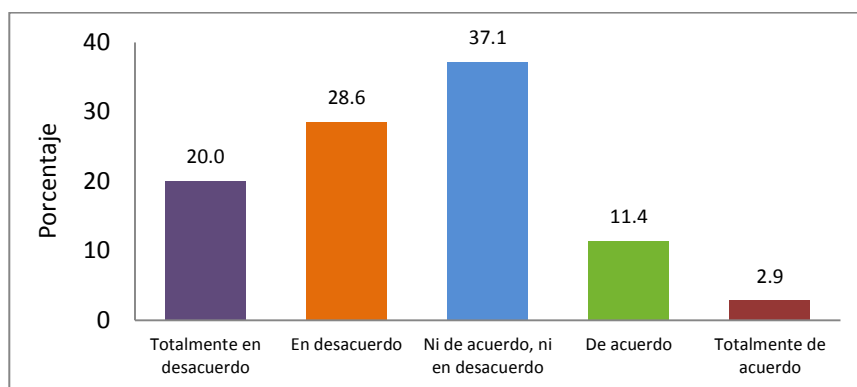
CUADRO N° 25

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	20.00
En desacuerdo	10	28.57
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	13	37.14
De acuerdo	4	11.43
Totalmente de acuerdo	1	2.86
Total	35	100

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 25



Fuente: Cuadro N° 25

Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 26

En el ítem N° 21, se aplicó la siguiente dimensión **“En el PET existen demasiadas críticas”**; en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 26, se puede observar que, aproximadamente el 5,71% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 8,57% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 34,29% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado un significativo de 37,14% señaló estar de acuerdo; y un último grupo de trabajadores del 14,29% indicó estar totalmente de acuerdo.

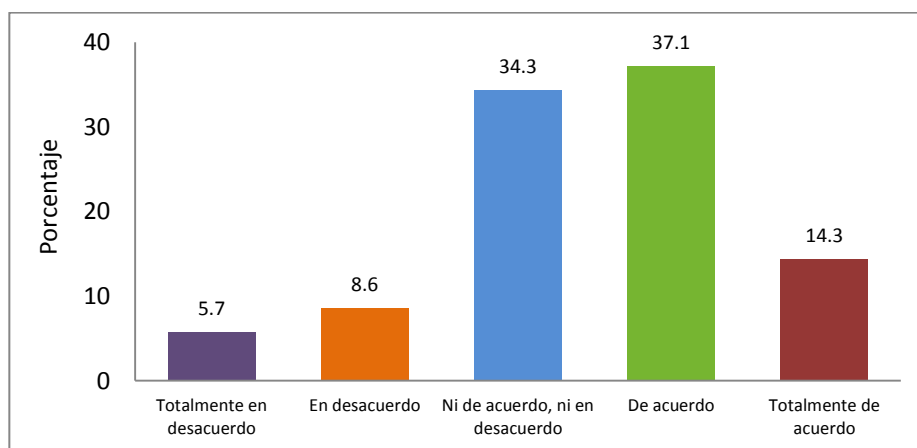
La gran mayoría de los trabajadores asume que existen muchas críticas. Se puede observar que existe un clima laboral que no se caracteriza precisamente por ser fraterno, colaborador, de ayuda mutua, de respeto entre sus integrantes, particularmente entre las relaciones de jefe y subordinado.

CUADRO N° 26

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	5.71
En desacuerdo	3	8.57
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	12	34.29
De acuerdo	13	37.14
Totalmente de acuerdo	5	14.29
Total	35	100

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 26



Fuente: Cuadro N° 26
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 27

En el ítem N° 22, se aplicó la siguiente dimensión “**En el PET las nuevas ideas que aporta el personal no son bien acogidas por los jefes**”; en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 27, se puede observar que, el 14,29% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 45,71% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado un 25,71% señaló estar de acuerdo; y un último grupo de trabajadores del 14,29% indico estar totalmente de acuerdo.

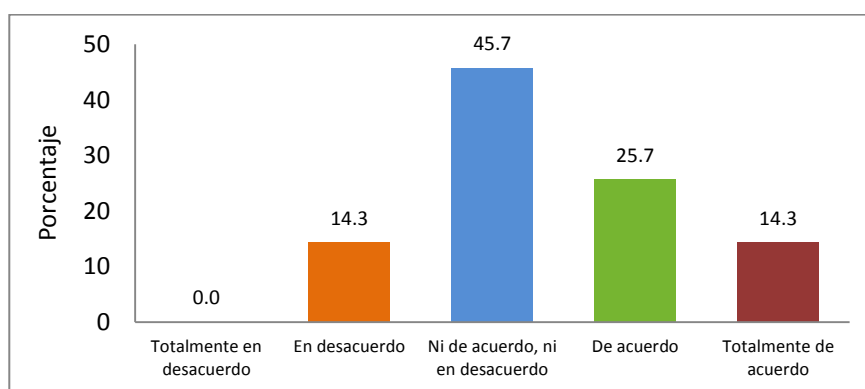
Un 40% del personal está de acuerdo en que las nuevas ideas no son acogidas, sumado al 45.71% de personas que manifiestan su indiferencia, muestra un alto grado de insatisfacción. Por más que tengan buenas ideas, estas no serán puestas en marcha. Se observa que no hay la posibilidad real de participación en las actividades de la institución, lo que dificulta las condiciones para elevar la calificación técnico – profesional y el nivel cultural.

CUADRO N° 27

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.00
En desacuerdo	5	14.29
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	16	45.71
De acuerdo	9	25.71
Totalmente de acuerdo	5	14.29
Total	35	100

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 27



Fuente: Cuadro N° 27
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 28

En el ítem N° 23, se aplicó la siguiente dimensión **“El ambiente del PET no es propicio para desarrollar nuevas ideas”**; en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 28, se puede observar que, aproximadamente el 2,86% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 17,14% señaló estar solo en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 40% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado un 28,57% señaló estar de acuerdo; y un último grupo de trabajadores del 11,43% indico estar totalmente de acuerdo.

Podemos observar que un 40% está de acuerdo con esta premisa, sumado a un 40% de indiferentes, esto quiere decir que el ambiente laboral del PET no es percibido positivamente. El clima laboral de la institución es un factor que tiene gran incidencia en el desempeño, en la productividad del trabajador, pero es notorio que aquí no se piensa lo mismo. Para que los trabajadores rindan, para que alcancen todo su potencial, debe tener las condiciones adecuadas, debe

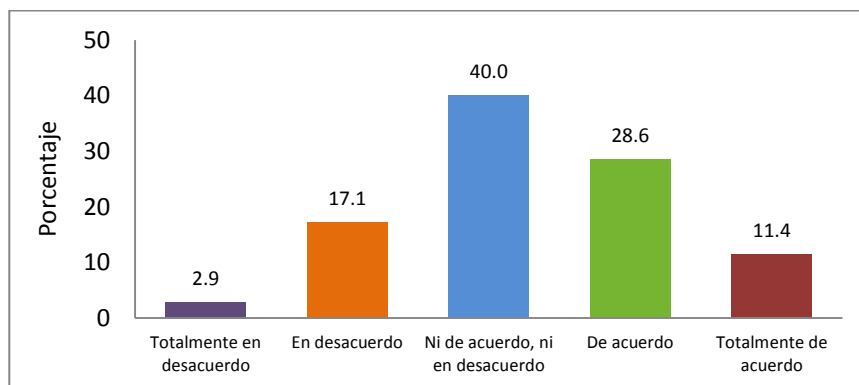
sentirse cómodo en el trabajo, en el medio, con sus compañeros de trabajo y sobre todo, con sus jefes

CUADRO N° 28

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	2.86
En desacuerdo	6	17.14
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	14	40.00
De acuerdo	10	28.57
Totalmente de acuerdo	4	11.43
Total	35	100

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 28



Fuente: Cuadro N° 28
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 29

En el ítem N° 24, se aplicó la siguiente dimensión **“Aquí se da facilidad para que cualquier funcionario pueda desarrollar nuevas ideas”**; en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 29 se puede observar que, aproximadamente el 11,43% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 17,14% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 42,86% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; y por último un 28,57% señaló estar de acuerdo.

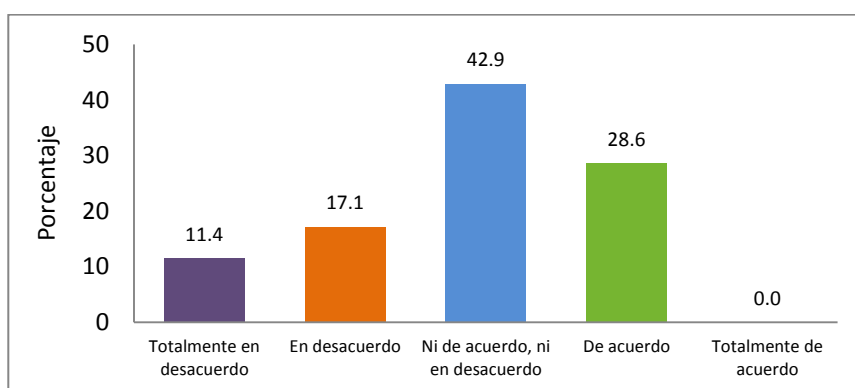
Prácticamente el mismo porcentaje de 28.5% y 28.6% de trabajadores tienen opiniones opuestas respecto que no se dan y sí se dan las facilidades para desarrollar nuevas ideas por parte de los funcionarios del PET, pero vemos que persiste un gran porcentaje de trabajadores indiferentes.

CUADRO N° 29

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	11.43
En desacuerdo	6	17.14
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	15	42.86
De acuerdo	10	28.57
Totalmente de acuerdo	0	0.00
Total	35	100

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 29



Fuente: Cuadro N° 29
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 30

En el ítem N° 25, se aplicó la siguiente dimensión “**En el PET uno progresa si tiene iniciativa**”; en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 30 se puede observar que, aproximadamente el 11,43% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 22,86% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 28,57% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado un 31,43% señaló estar de acuerdo; y un último grupo de trabajadores del 5,71% indico estar totalmente de acuerdo.

Sumados un 34.29% demuestran inclinación por la premisa de que en el PET no se progresa aunque se tenga iniciativa; mientras que un 37.14% de los trabajadores piensa que sí se podría progresar. Mientras tanto un 28.57% que es un porcentaje bastante significativo demuestra una vez más su indiferencia.

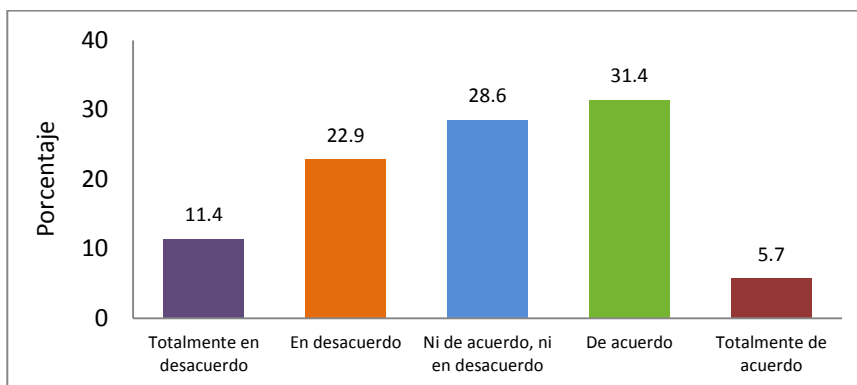
CUADRO N° 30

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	11.43
En desacuerdo	8	22.86
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10	28.57
De acuerdo	11	31.43
Totalmente de acuerdo	2	5.71
Total	35	100

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 30



Fuente: Cuadro N° 30

Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 31

En el ítem N° 26, se aplicó la siguiente dimensión **“En el PET la gente no confía en los demás”**; en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 31, se puede observar que, aproximadamente el 2,86% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 17,14% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 20% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado un mayor número de encuestados representado por el 42,86% señalaron estar de acuerdo; y un último grupo de trabajadores del 17,14% indicó estar totalmente de acuerdo.

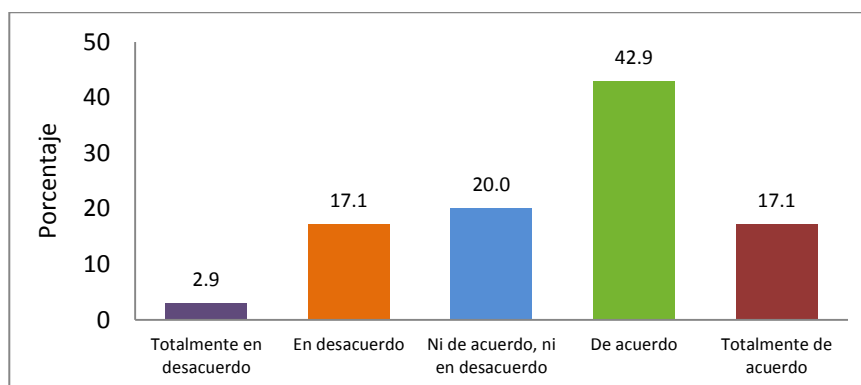
Prácticamente un 60% de los trabajadores concuerda en que hay una gran desconfianza reinante en el PET. Esto se presenta generalmente entre trabajadores nuevos versus los antiguos.

CUADRO N° 31

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	2.86
En desacuerdo	6	17.14
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7	20.00
De acuerdo	15	42.86
Totalmente de acuerdo	6	17.14
Total	35	100

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 31



Fuente: Cuadro N° 31
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 32

En el ítem N° 27, se aplicó la siguiente dimensión **“En el PET predomina un ambiente de amistad entre el personal”**; en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 32 se puede observar que, aproximadamente el 8,57% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 14,29% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 40% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado un 31,43% señaló estar de acuerdo; y un último grupo de trabajadores del 5,71% indicó estar totalmente de acuerdo.

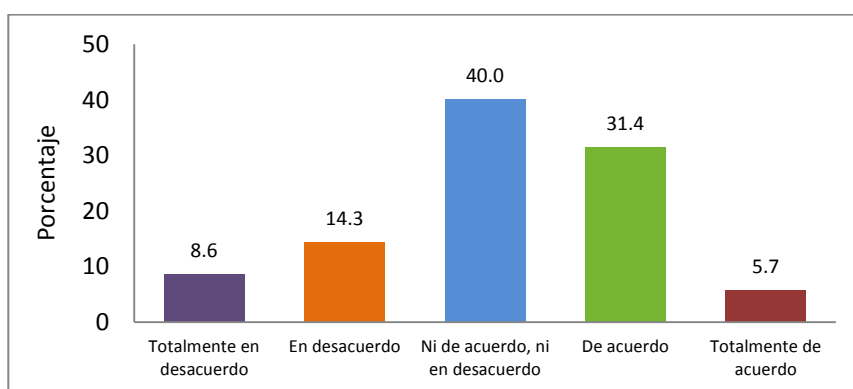
Un 22.86% de trabajadores piensa que no hay un ambiente amistoso, mientras que 37.14% piensa que sí. Un significativo 40% es indiferente o no está seguro del ambiente en el que labora.

CUADRO N° 32

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	8.57
En desacuerdo	5	14.29
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	14	40.00
De acuerdo	11	31.43
Totalmente de acuerdo	2	5.71
Total	35	100

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 32



Fuente: Cuadro N° 32
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 33

En el ítem N° 28, se aplicó la siguiente dimensión **“El PET se caracteriza un ambiente de trabajo tenso”**; en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 33, se puede observar que, aproximadamente el 2,86% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 11,43% señaló estar solo en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 40% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado un 37,14% señaló estar de acuerdo; y un último grupo de trabajadores del 8,57% indicó estar totalmente de acuerdo.

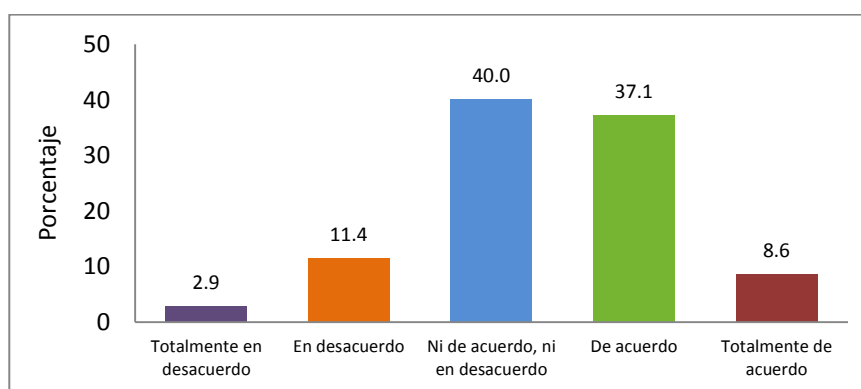
Trabajar en un ambiente laboral tenso lleva a un bajo rendimiento de los empleados y un alto estrés, ya que a veces pasamos más horas que en cualquier otro lugar. Además, no podemos abandonarlo así nomás porque de eso depende nuestra economía.

CUADRO N° 33

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	2.86
En desacuerdo	4	11.43
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	14	40.00
De acuerdo	13	37.14
Totalmente de acuerdo	3	8.57
Total	35	100

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 33



Fuente: Cuadro N° 33
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 34

En el ítem N° 29, se aplicó la siguiente dimensión **“Aquí la mayoría de las personas son indiferentes hacia los demás”**; en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 34 se puede observar que, el 20% del personal encuestado manifestó estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 40% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado un 28,57% señaló estar de acuerdo; y un último grupo de trabajadores del 11,43% indicó estar totalmente de acuerdo.

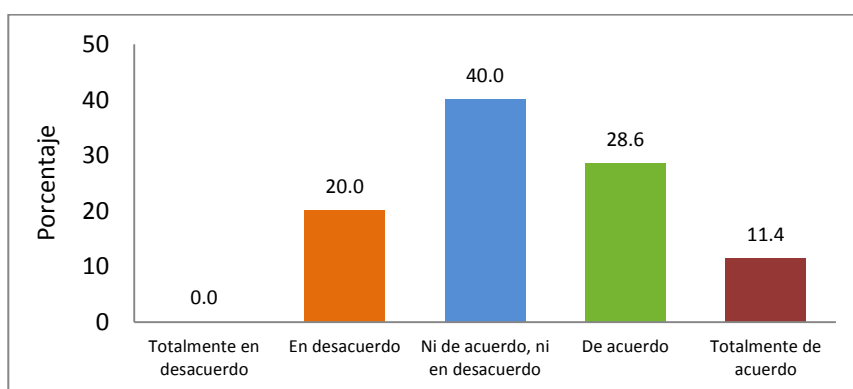
Un 40% opina que la mayoría de las personas son indiferentes, se mantiene el porcentaje de 40% cuya opinión es ambigua y solamente para una porción de 20% el ambiente de trabajo es favorable, positivo.

CUADRO N° 34

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.00
En desacuerdo	7	20.00
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	14	40.00
De acuerdo	10	28.57
Totalmente de acuerdo	4	11.43
Total	35	100

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 34



Fuente: Cuadro N° 34
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 35

En el ítem N° 30, se aplicó la siguiente dimensión **“Aquí es muy difícil hablar con los jefes”**; en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 35, se puede observar que, un mínimo número de trabajadores representado por el 2,86% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 34,29% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 31,43% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado un 20% señaló estar de acuerdo; y un último grupo de trabajadores del 11,43% indicó estar totalmente de acuerdo.

Un 31.43 de trabajadores considera que es difícil comunicarse con los jefes, quizás piensan que son intimidantes, en fin, pueden haber razones subjetivas para que les cueste un poco más acercarse, quizás porque no les dan la suficiente confianza para hacerlo.

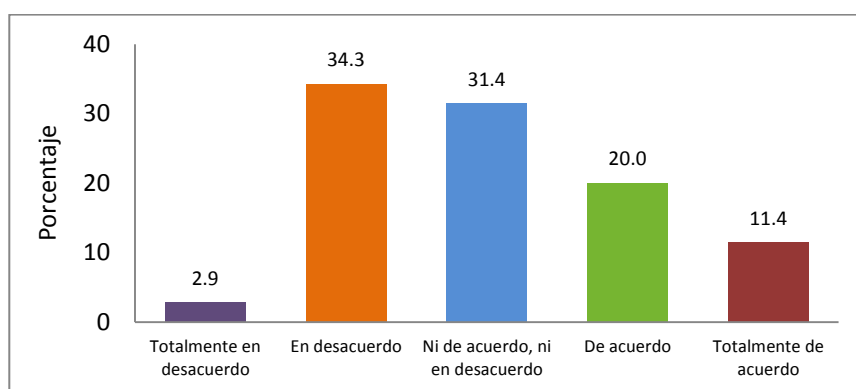
Un porcentaje igual no está de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 37.15% considera que sí se pueden comunicar con sus jefes.

CUADRO N° 35

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	2.86
En desacuerdo	12	34.29
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	11	31.43
De acuerdo	7	20.00
Totalmente de acuerdo	4	11.43
Total	35	100

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 35



Fuente: Cuadro N° 35
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 36

En el ítem N° 31, se aplicó la siguiente dimensión **“En el PET existe un alto respeto por las personas”**; en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 36, se puede observar que, aproximadamente el 5,71% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 28,57% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 34,29% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado un 28,57% señaló estar de acuerdo; y un mínimo grupo de trabajadores del 2,86% indico estar totalmente de acuerdo.

El respeto es uno de los valores más importante para hacer posibles las relaciones de convivencia laboral y la comunicación eficaz entre compañeros de trabajo, ya que es indispensable para el surgimiento de la confianza en una institución. Entendemos por respeto al acto mediante el cual una persona tiene consideración por otra y actúa teniendo en cuenta sus intereses, capacidades, preferencias, miedos o sentimientos

Solamente un 31.43% de los trabajos consideran que existe un alto respeto por las personas en el PET, mientras que un 34.28% considera que no lo hay. En tanto existe un 34.29% que le resulta indiferente, como se puede observar las opiniones están prácticamente divididas, lo que no es nada favorable para el desarrollo de un clima favorable. Lo ideal sería que el porcentaje que se sienta insatisfecho con esta afirmación fuera lo más mínimo posible o nulo, ya que todos los seres humanos tenemos derecho a ser valorados, lo que supone que debemos ser tolerantes a las discrepancias.

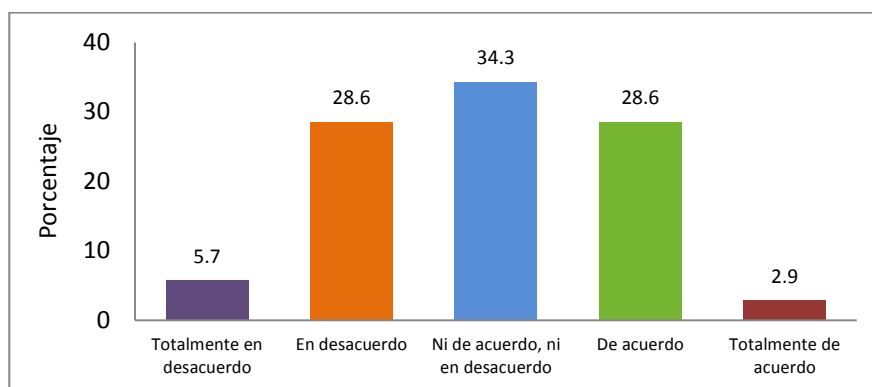
CUADRO N° 36

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	5.71
En desacuerdo	10	28.57
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	12	34.29
De acuerdo	10	28.57
Totalmente de acuerdo	1	2.86
Total	35	100

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 36



Fuente: Cuadro N° 36

Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 37

En el ítem N° 32, se aplicó la siguiente dimensión **“Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mis compañeros o de mis colegas”**; en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 37, se puede observar que, aproximadamente el 2,87% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 17,14% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 31,43% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado un 45,71% señaló estar de acuerdo; y un último grupo de trabajadores del 2,86% indico estar totalmente de acuerdo.

La mayoría de los trabajadores piensa que sí pueden contar con la ayuda de sus compañeros o superiores, lo que denota que aparentemente existe un espíritu de colaboración, ya que el compañerismo también es un valor muy importante en el desenvolvimiento y crecimiento profesional de cualquier trabajador. Cooperando unos con otros ayuda a las personas a descubrir los valores

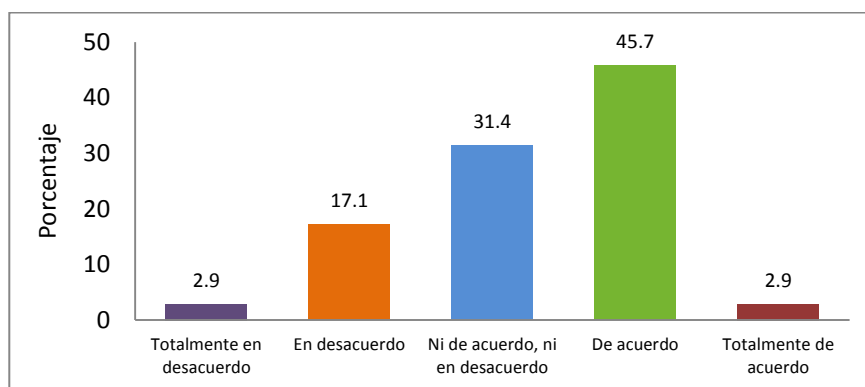
de los otros, a aprender, a valorar en el otro la diferencia de pensamiento y la riqueza emanada de tal diferencia.

CUADRO N° 37

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	2.86
En desacuerdo	6	17.14
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	11	31.43
De acuerdo	16	45.71
Totalmente de acuerdo	1	2.86
Total	35	100

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

GRÁFICO N°37



Fuente: Cuadro N° 37
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 38

En el ítem N° 33, se aplicó la siguiente dimensión “**En el PET se trabaja en equipo**”; en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 38, se puede observar que, aproximadamente el 5,71% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 11,43% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 42,86% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado un 37,14% señaló estar de acuerdo; y un último grupo de trabajadores del 2,86% indicó estar totalmente de acuerdo.

Se puede observar que un porcentaje de 40% del personal concuerda con que se trabaja en equipo en la institución, mientras que un porcentaje ligeramente mayor de 42.86% ve la situación como ambigua.

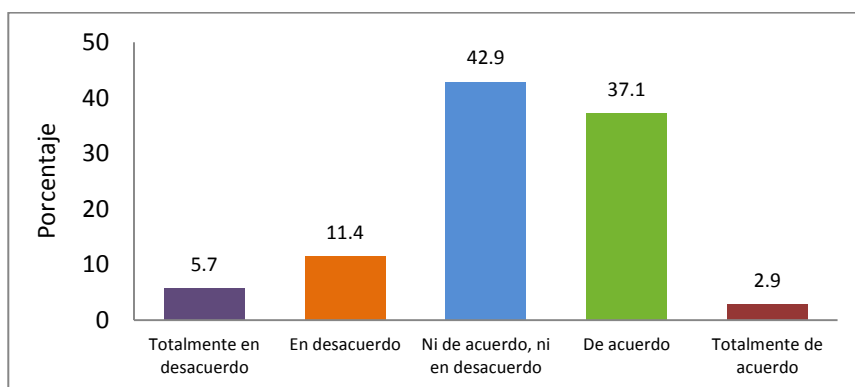
CUADRO N° 38

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	5.71
En desacuerdo	4	11.43
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	15	42.86
De acuerdo	13	37.14
Totalmente de acuerdo	1	2.86
Total	35	100

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 38



Fuente: Cuadro N° 38

Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 39

En el ítem N° 34, se aplicó la siguiente dimensión **“Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mis fejes”**; en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 39, se puede observar que, el 17,14% del personal encuestado manifestó estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 37,14% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; de igual manera un 37,14% señaló estar de acuerdo; y un último grupo de trabajadores del 8,57% indico estar totalmente de acuerdo.

Un 45.71% aproximadamente piensa que si pueden contar con sus superiores al momento de realizar una tarea difícil, o sea que suponen que sí estarían dispuestos a contar con su apoyo o dirección. Son trece los trabajadores que no están seguros de ello, mientras que solamente seis consideran que no serían apoyados.

Tener un buen ambiente entre compañeros resulta fundamental tanto para el correcto desempeño de las funciones laborales, así como para la propia salud de los empleados, pues en muchas ocasiones, el trabajo se vuelve insufrible para los trabajadores, hasta llegar al punto de

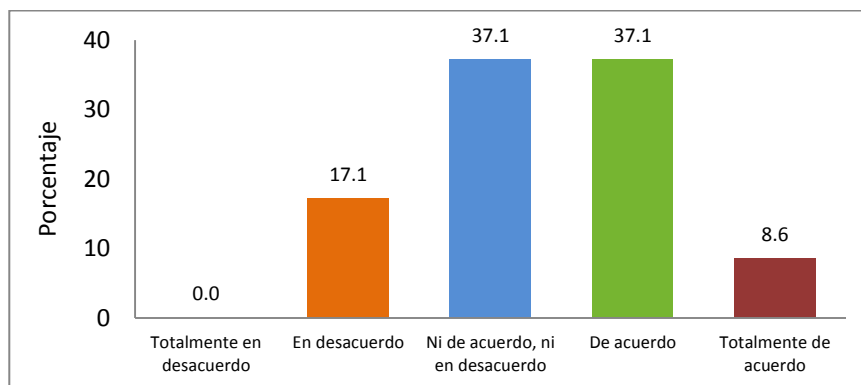
que muchos acaban por abandonarlo por razones como la depresión, fatiga, falta de autoestima o motivación.

CUADRO N° 39

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.00
En desacuerdo	6	17.14
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	13	37.14
De acuerdo	13	37.14
Totalmente de acuerdo	3	8.57
Total	35	100

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 39



Fuente: Cuadro N° 39
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 40

En el ítem N° 35, se aplicó la siguiente dimensión **“La Gerencia General del PET se preocupa por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas”**; en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 40 se puede observar que, aproximadamente el 5,71% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 25,71% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 40% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado un 20% señaló estar de acuerdo; y un último grupo de trabajadores del 8,57% indicó estar totalmente de acuerdo.

Solamente once personas concuerdan en que el Gerente General sí se preocupa por ellos, diez suponen que no lo hace, y 14 trabajadores opinan de manera ambigua; o sea, que podría ser un sí o un no.

Es muy importante tener en cuenta que no están exentos los gerentes generales, quienes por su posición y las responsabilidades que ‘llevan sobre sus hombros’ requieren de competencias aún más afinadas.

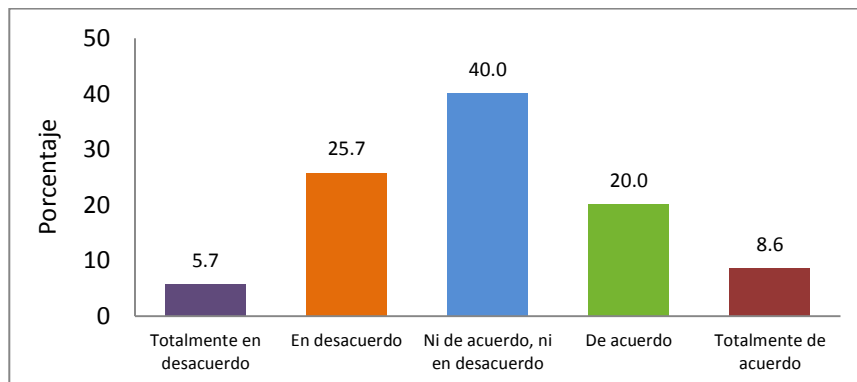
CUADRO N° 40

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	5.71
En desacuerdo	9	25.71
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	14	40.00
De acuerdo	7	20.00
Totalmente de acuerdo	3	8.57
Total	35	100

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 40



Fuente: Cuadro N° 40

Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 41

En el ítem N° 36, se aplicó la siguiente dimensión **“Los jefes son comprensivos cuando se comete un error”**; en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 41, se puede observar que, aproximadamente el 2,86% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 8,57% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 54,29% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado un 22,86% señaló estar de acuerdo; y un último grupo de trabajadores del 11,43% indicó estar totalmente de acuerdo.

Solamente un 12 trabajadores, que representa el 34.29% piensa que los jefes se muestran comprensivos o tolerantes si cometen algún error. Un alto porcentaje de 54.29% se muestra indiferente, lo que demuestra la poca popularidad del Gerente. Para ser gerente general uno tiene que ir desarrollando las competencias necesarias que les permitan asumir la responsabilidad cuando esta se presente. Para ello, hay que asumir roles funcionales que le den la experiencia, conocimiento, visibilidad y exposición necesaria. También hay que ser muy proactivos para anticiparse a las oportunidades que se puedan

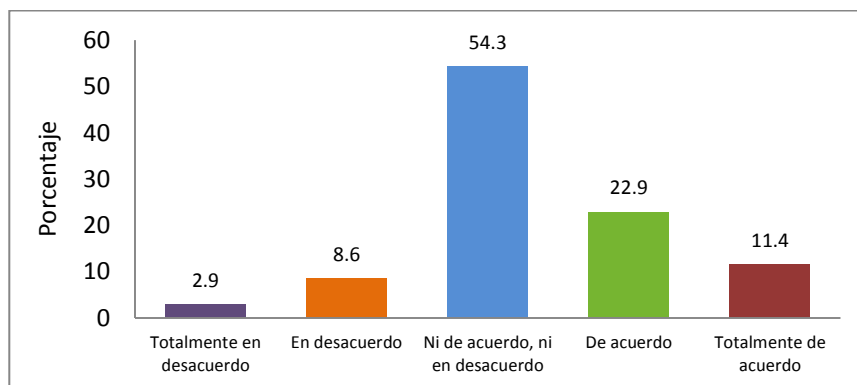
presentar, así como mostrar identificación e interés por sus subordinados.

CUADRO N° 41

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	2.86
En desacuerdo	3	8.57
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	19	54.29
De acuerdo	8	22.86
Totalmente de acuerdo	4	11.43
Total	35	100

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 41



Fuente: Cuadro N° 41
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 42

En el ítem N° 37, se aplicó la siguiente dimensión **“El PET se caracteriza por una preocupación constante acerca del perfeccionamiento y capacitación del personal”**; en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 42 se puede observar que, aproximadamente el 11,43% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 42,86% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 31,43% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; y un último grupo de trabajadores de 14,29% indico estar de acuerdo.

Un 54.3% de los trabajadores considera que en el PET no existe preocupación de parte de sus directivos por que el personal se perfeccione y/o se capacite.

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo, pero lamentablemente eso no es lo que perciben los trabajadores.

De la observación efectuada se pudo determinar que hay una gran obsolescencia en la institución, y esta debería ser una de las razones por la cual se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, con la finalidad de procurar actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia. Esto debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundan en beneficios de la institución.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización. La capacitación mejora la relación jefes – subordinados. Se promueve la comunicación a toda la organización. Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos. Asimismo, se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas, como también promueve el desarrollo con vistas a la promoción.

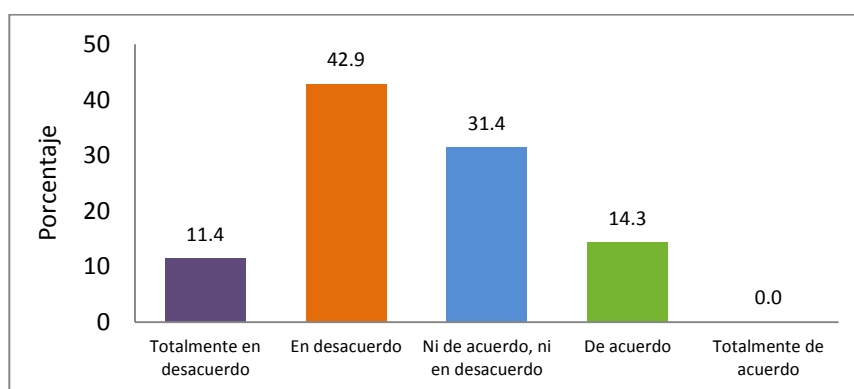
CUADRO N° 42

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	11.43
En desacuerdo	15	42.86
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	11	31.43
De acuerdo	5	14.29
Totalmente de acuerdo	0	0.00
Total	35	100

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 42



Fuente: Cuadro N° 42

Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 43

En el ítem N° 38, se aplicó la siguiente dimensión **“En el PET existen pocas posibilidades de ascenso”**; en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 43, se puede observar que, aproximadamente el 2,86% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 17,14% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 45,71% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado un 20% señaló estar de acuerdo; y un último grupo de trabajadores del 14,29% indicó estar totalmente de acuerdo.

34.29% de los trabajadores piensan que tienen pocas posibilidades de ascender en el PET, sumados a un 45.71% cuya respuesta es ambigua.

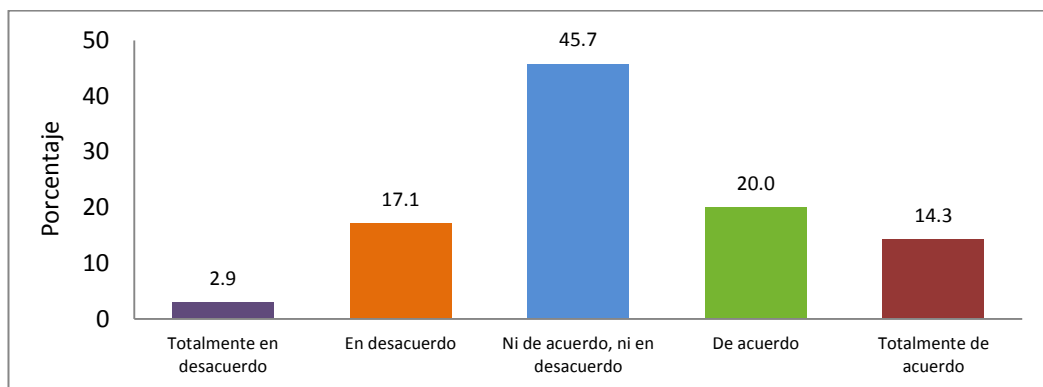
De las observaciones realizadas se pudo determinar que muy pocos ascienden y no precisamente por sus habilidades o conocimientos del cargo, es por eso que solamente siete trabajadores piensen así.

CUADRO N° 43

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	2.86
En desacuerdo	6	17.14
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	16	45.71
De acuerdo	7	20.00
Totalmente de acuerdo	5	14.29
Total	35	100

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 43



Fuente: Cuadro N° 43
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 44

En el ítem N° 39, se aplicó la siguiente dimensión **“En el PET no se dan las oportunidades para desarrollar las destrezas y habilidades personales”**; en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 44, se puede observar que, el 20% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 34,29% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; de igual manera otro 34,29% señaló estar de acuerdo; y un último grupo de trabajadores del 11,43% indico estar totalmente de acuerdo.

Son 16 de 35 trabajadores los que sienten que no tienen la oportunidad de desarrollar sus habilidades en el PET. Doce se muestran indiferentes y solamente 7 piensan que si se pueden desarrollar. Esto podría deberse a la cercanía que tienen con las autoridades actuales, quienes les facilitan la posibilidad de desarrollarse profesionalmente.

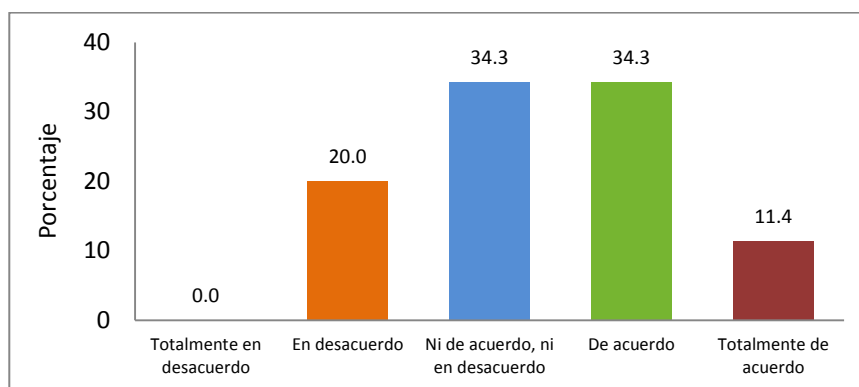
CUADRO N° 44

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.00
En desacuerdo	7	20.00
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	12	34.29
De acuerdo	12	34.29
Totalmente de acuerdo	4	11.43
Total	35	100

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 44



Fuente: Cuadro N° 44

Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 45

En el ítem N° 40, se aplicó la siguiente dimensión **“Los jefes piensan que las discrepancias entre las distintas unidades y personas pueden ser útiles para el mejoramiento de la institución”**; en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 45, se puede observar que, el 20% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 54,29% y más significativo grupo, contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado un 22,86% señaló estar de acuerdo; y un mínimo número de trabajadores del 2,86% indicó estar totalmente de acuerdo.

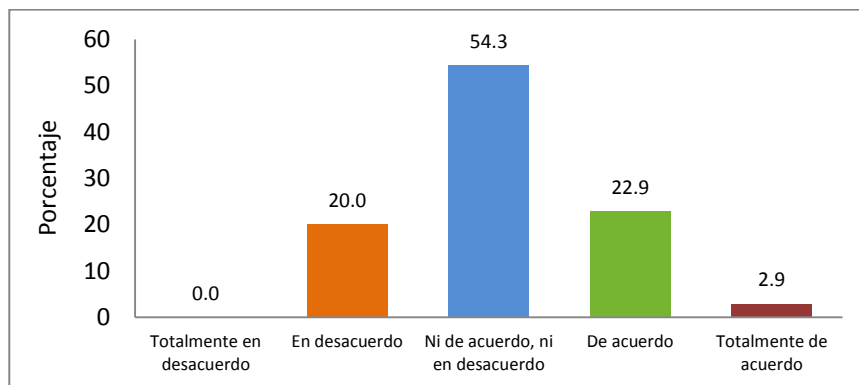
Solamente siete trabajadores piensan que este enunciado es incorrecto, que se trata de lo contrario. Mientras que nueve de ellos piensan que es cierto. Más de la mitad de los trabajadores, diecinueve se muestran indiferentes o no tienen una opinión clara de ello.

CUADRO N° 45

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.00
En desacuerdo	7	20.00
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	19	54.29
De acuerdo	8	22.86
Totalmente de acuerdo	1	2.86
Total	35	100

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 45



Fuente: Cuadro N° 45
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 46

En el ítem N° 41, se aplicó la siguiente dimensión **“En el PET se tiende a llegar a acuerdos lo más fácil y rápidamente posible”**; en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 46 se puede observar que, aproximadamente el 2,86% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 25,71% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 40% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado un 28,57% señaló estar de acuerdo; y un último grupo de trabajadores del 2,86% indicó estar totalmente de acuerdo.

Solamente un 27.96% piensa que no se llega a acuerdos rápidamente, mientras que once consideran que es difícil hacerlo. Catorce trabajadores no tienen clara la situación.

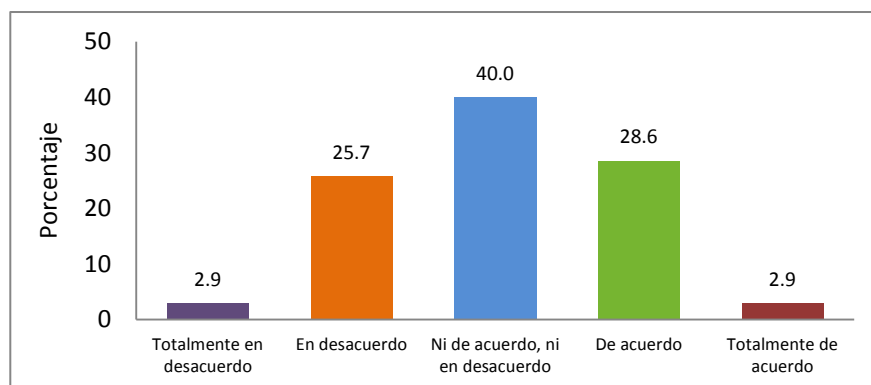
Es lamentable que exista este clima, cuando casi todos los trabajadores deberían percibir la voluntad de solucionar cualquier problema que se presente de la manera más ágil posible.

CUADRO N° 46

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente e non desacuerdo	1	2.86
En desacuerdo	9	25.71
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	14	40.00
De acuerdo	10	28.57
Totalmente de acuerdo	1	2.86
Total	35	100

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 46



Fuente: Cuadro N° 46
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 47

En el ítem N° 42, se aplicó la siguiente dimensión **“Aquí se nos alienta para decir lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes”**; en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 47 se puede observar que, aproximadamente el 11,43% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 45,71% señaló estar solo en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 25,71% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; y por último otro lado de 17,14% señaló estar de acuerdo.

Veinte trabajadores consideran que no se atreven decir lo que piensan en la institución; o sea que no pueden opinar libremente. Este escenario es bastante preocupante, ya que denota que no existe libertad de expresión. Igualmente, es lamentable ya que recientes datos aportados por expertos en el área de recursos humanos aseguran que las ideas innovadoras y brillantes se generan de manera mucho más fluida en entornos donde los miembros pueden expresarse libremente.

Estos entornos son cultivados principalmente por sus líderes, por buenos jefes capaces de ceder a sus empleados más participación en el

desarrollo de la organización. Saber escuchar, así como dar un lugar importante dentro de la gestión a las “lluvias de ideas”, es lo que recomiendan los expertos, si lo que se quiere es alcanzar la innovación.

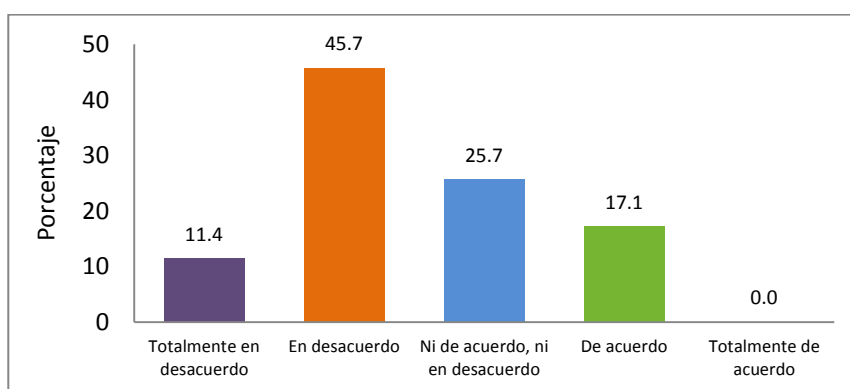
Nada de lo anterior ocurrirá si el líder del equipo es “*cuadrulado*” y no da cabida a las nuevas ideas, que generalmente se producen tras el debate del grupo de empleados y la lluvia de ideas que estos aportan para mejorar el proceso de desarrollo de una empresa. Después de todo, quién mejor que su equipo para conocer las fortalezas y debilidades de su gestión.

CUADRO N° 47

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	11.43
En desacuerdo	16	45.71
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	9	25.71
De acuerdo	6	17.14
Totalmente de acuerdo	0	0.00
Total	35	100

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 47



Fuente: Cuadro N° 47
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 48

En el ítem N° 43, se aplicó la siguiente dimensión **“En el PET la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y desacuerdos”**; en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 48 se puede observar que, el 20% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 34,29% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado un mayor número de encuestados del 40% señaló estar de acuerdo; y un último grupo de trabajadores del 5,71% indicó estar totalmente de acuerdo.

Dieciséis trabajadores consideran que podrían causar una buena impresión si evitar discutir o mostrar su desacuerdo por alguna situación. Este pensamiento es errado ya que así se fomenta la falta de libertad para expresar ideas.

Se ha podido observar que los nuevos jefes no son abiertos y aceptar las opiniones y sugerencias de los compañeros o subordinados, de este modo no se podrá mejorar nuestro trabajo y el ambiente laboral.

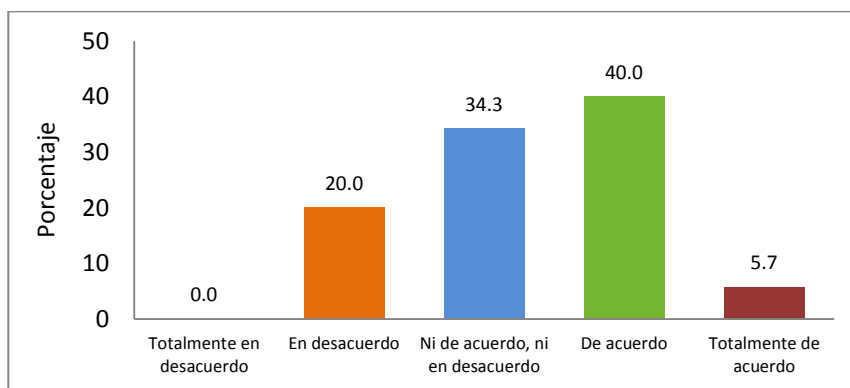
Se debe tratar de controlar nuestro temperamento y ser lo más cordiales posibles con nuestros compañeros. Esto puede ser difícil en ciertos días en que el ajetreo y el estrés son muy elevados, pero evitar discusiones y riñas es muy importante para mantener un buen ambiente en el que trabajar.

CUADRO N° 48

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.00
En desacuerdo	7	20.00
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	12	34.29
De acuerdo	14	40.00
Totalmente de acuerdo	2	5.71
Total	35	100

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 48



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 49

En el ítem N° 44, se aplicó la siguiente dimensión **“En el PET es posible decir que no cuando a uno se le asigna un trabajo que no corresponde con las responsabilidades del cargo”**; en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 49 se puede observar que, aproximadamente el 8, 57% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 31,43% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 42,86% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado un 14,29% señaló estar de acuerdo; y un último grupo de trabajadores del 2,86% indico estar totalmente de acuerdo.

Catorce trabajadores consideran que esto no es posible y 15 podrían estar o no de acuerdo. Esto es probable a que, de acuerdo con las observaciones realizadas, los trabajadores temen contradecir a sus jefes. Además, se ha observado que los trabajadores muy nuevos no están debidamente capacitados para desarrollar sus funciones, por lo que deben ser asumidos por otros que sí lo están.

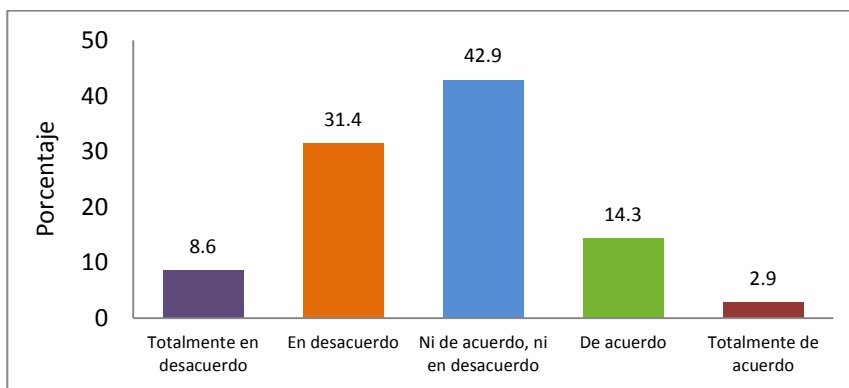
CUADRO N° 49

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	8.57
En desacuerdo	11	31.43
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	15	42.86
De acuerdo	5	14.29
Totalmente de acuerdo	1	2.86
Total	35	100

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 49



Fuente: Cuadro N° 49

Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 50

En el ítem N° 45, se aplicó la siguiente dimensión “**En el PET la mayoría de las personas están preocupadas por sus propios intereses**”; en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 50, se puede observar que, aproximadamente el 2,86% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 14,29% señaló estar solo en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 25,71% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado un mayor número de encuestados, representado por el 42,86% señaló estar de acuerdo; y un último grupo de trabajadores del 14,29% indico estar totalmente de acuerdo.

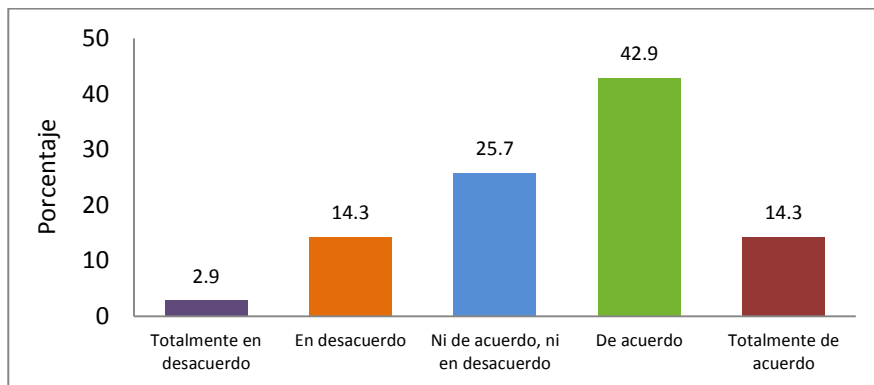
Las cifras demuestran que los trabajadores opinan que la premisa es verdadera. Esto es lamentable porque indicaría que piensan que cada uno está preocupado por sí mismo, por encima de los intereses de los demás o de la institución.

CUADRO N° 50

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	2.86
En desacuerdo	5	14.29
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	9	25.71
De acuerdo	15	42.86
Totalmente de acuerdo	5	14.29
Total	35	100

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 50



Fuente: Cuadro N° 50
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 51

En el ítem N° 46, se aplicó la siguiente dimensión **“En el trabajo que desempeño corresponde a mis aptitudes, habilidades e intereses”**; en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 51, se puede observar que, aproximadamente el 2,86% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 17,14% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 25,71% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado un 37,14% señaló estar de acuerdo; y un último grupo de trabajadores del 17,14% indicó estar totalmente de acuerdo.

Sólo siete trabajadores consideran que no están haciendo labores acordes con sus habilidades; diecinueve están de acuerdo con la premisa, pero aún existen nueve trabajadores que consideran que podrían continuar a cambiar de funciones.

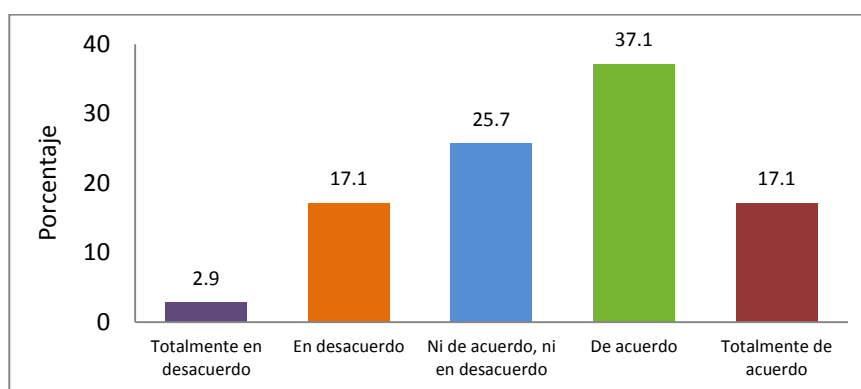
Estos sentimientos causan frustración en los trabajadores y no les permiten desarrollarse profesionalmente.

CUADRO N° 51

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	2.86
En desacuerdo	6	17.14
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	9	25.71
De acuerdo	13	37.14
Totalmente de acuerdo	6	17.14
Total	35	100

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 51



Fuente: Cuadro N° 51
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 52

En el ítem N° 47, se aplicó la siguiente dimensión “**Me interesa que esta institución sea mejor**”; en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 52, se puede observar que, el 2,86% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 5,71% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado un significativo grupo de 48,57% señaló estar de acuerdo; y un último y también significativo grupo de trabajadores del 42,86% indico estar totalmente de acuerdo.

Una amplia mayoría de 32 trabajadores piensa que la institución podría mejorar. Esto demuestra que se identifican plenamente con el Proyecto Especial Tacna.

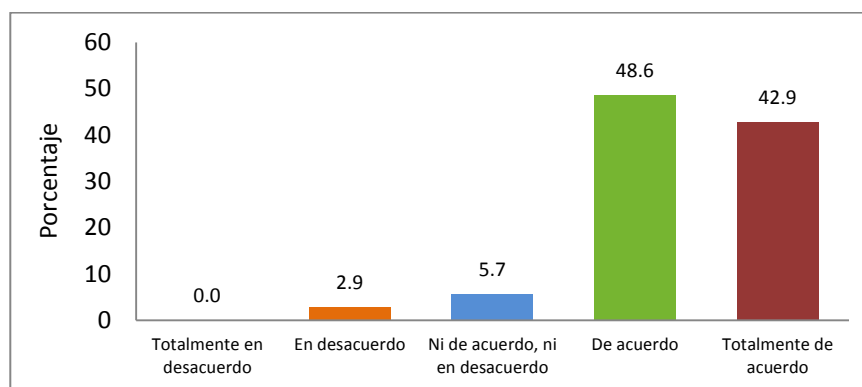
CUADRO N° 52

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.00
En desacuerdo	1	2.86
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	5.71
De acuerdo	17	48.57
Totalmente de acuerdo	15	42.86
Total	35	100

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 52



Fuente: Cuadro N° 52

Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 53

En el ítem N° 48, se aplicó la siguiente dimensión **“En la medida que el PET se desarrolla, siento que yo también me desarrollo”**; en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 53, se puede observar que, el 8,57% señaló estar de acuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 20% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado el mayor grupo de encuestados representados por el 51,43% señaló estar de acuerdo; y un último grupo de trabajadores del 20% indicó estar totalmente de acuerdo.

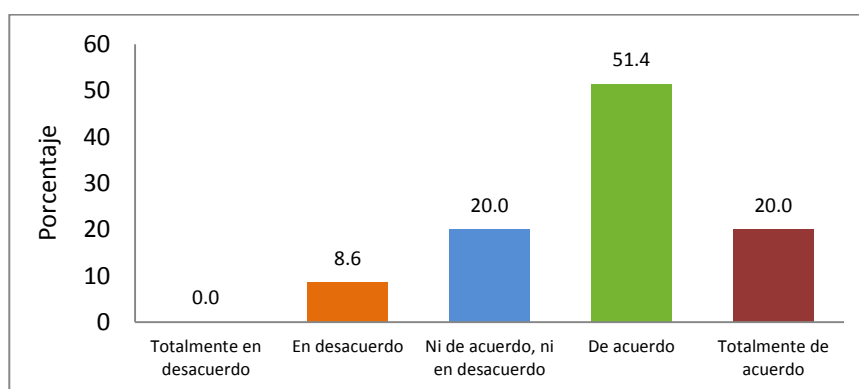
La mayoría piensa que si el PET se desarrolla ellos también lo harán, esto es positivo ya que para maximizar la motivación de sus empleados, las empresas deben ayudarles a dirigir y gestionar sus carreras profesionales.

CUADRO N° 53

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.00
En desacuerdo	3	8.57
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7	20.00
De acuerdo	18	51.43
Totalmente de acuerdo	7	20.00
Total	35	100

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 53



Fuente: Cuadro N° 53
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 54

En el ítem N° 49, se aplicó la siguiente dimensión **“Los trabajadores del PET están satisfechos de pertenecer a esta institución”**; en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 54, se puede observar que, aproximadamente el 2,86% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 11,43% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 34,29% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado un 40% señaló estar de acuerdo; y un último grupo de trabajadores del 11,43% indicó estar totalmente de acuerdo.

Solamente dieciocho trabajadores muestran abiertamente su predisposición de estar de acuerdo con pertenecer al PET. Doce no están de acuerdo ni en desacuerdo, lo que significa que podría ser un sí o un no.

Estar satisfecho de pertenecer a la institución es ponerse la camiseta de la misma.

En toda organización el primero que debe estar satisfecho es el colaborador o empleado. Muchos jefes, instituciones y directivos consideran que es responsabilidad de todos seguir haciendo su labor

con las mismas ganas de siempre, sin asumir que a ellos mismos les entra la espina del desasosiego constantemente y que la monotonía y la rutina, además de la obligación, son causas de que en todo ser humano se reduzca la motivación, si en algún momento la hubo.

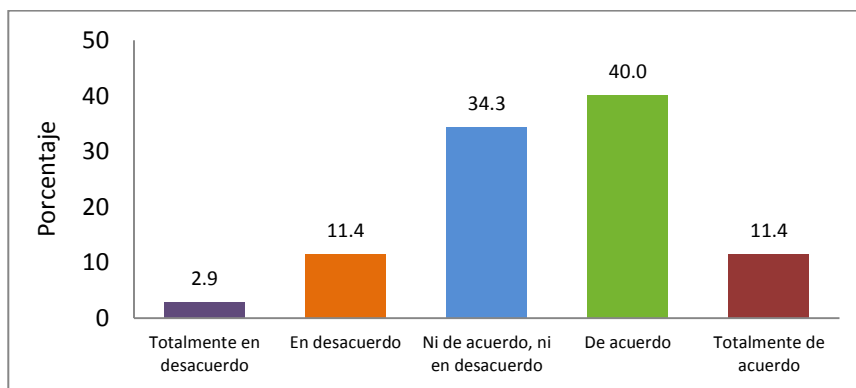
Desgraciadamente en las instituciones públicas no se usa marketing interno, que se ocupa de generar y administrar la identidad y el apego a los valores y filosofía de la institución, siempre y cuando existen, sino por lo menos debe crear un entorno saludable de trabajo.

CUADRO N° 54

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	2.86
En desacuerdo	4	11.43
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	12	34.29
De acuerdo	14	40.00
Totalmente de acuerdo	4	11.43
Total	35	100

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 54



Fuente: Cuadro N° 54
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 55

En el ítem N° 50, se aplicó la siguiente dimensión **“Hasta donde yo me doy cuenta, existe lealtad hacia esta institución”**; en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 55 se puede observar que, aproximadamente el 11,43% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 22,86% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 42,86% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado un 20% señaló estar de acuerdo; y solo un último grupo de trabajadores del 2,86% indicó estar totalmente de acuerdo.

Solamente ocho trabajadores manifiestan abiertamente que existe lealtad hacia el PET, doce consideran que no la hay y quince que constituye un 42.86 mantiene una postura ambigua.

Los trabajadores, por otra parte, deben mostrar lealtad a su empresa; en algunos casos, se firman contratos de confidencialidad, que exigen a los empleados la absoluta reserva con respecto a las actividades que realiza en su horario de trabajo, sea que se trate de

ideas, nombres de productos o decisiones de la compañía, tales como una estrategia de mercado.

Se habla de lealtad, además, para hacer referencia a la gratitud, compañerismo.

Para lograr un equilibrio entre carrera y lealtad a la empresa se recomienda alinear el crecimiento en la primera con los objetivos de la segunda; el diseñar las tareas con variedad y autonomía; desarrollar relaciones con supervisores y colegas y hacer énfasis en el vínculo entre los valores de los empleados y la misión de la empresa.

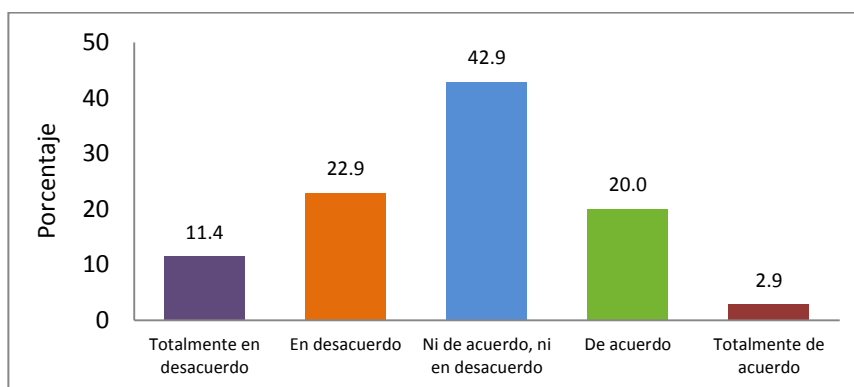
CUADRO N° 55

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	11.43
En desacuerdo	8	22.86
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	15	42.86
De acuerdo	7	20.00
Totalmente de acuerdo	1	2.86
Total	35	100

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 55



Fuente: Cuadro N° 55

Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 56

En el ítem N° 51, se aplicó la siguiente dimensión **“No me gusta trabajar en el PET”**; en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 56, se puede observar que, aproximadamente el 31,43% del personal encuestado manifestó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 28,57% señaló estar en desacuerdo con dicha dimensión; aproximadamente el 31,43% contestó ni estar de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado un 5,71% señaló estar de acuerdo; y un último grupo de trabajadores del 2,86% indicó estar totalmente de acuerdo.

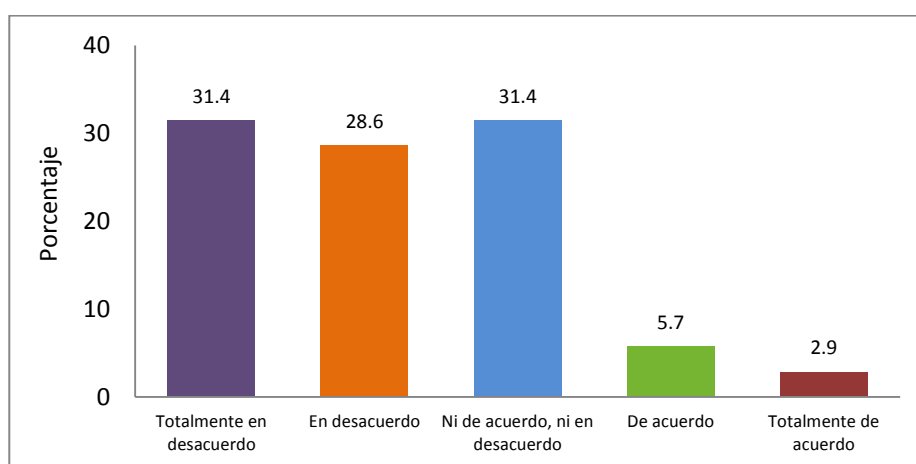
A sólo tres trabajadores no les agrada laborar en el PET, mientras que veintiuno de muestran conformes. Once no se inclinan a opinar por si o no, los mismos que podrían dejar la institución si tuvieran la oportunidad de hacerlo.

CUADRO N° 56

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	11	31.43
En desacuerdo	10	28.57
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	11	31.43
De acuerdo	2	5.71
Totalmente de acuerdo	1	2.86
Total	35	100

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 56



Fuente: Cuadro N° 56
Elaboración: Propia

4.2 RESUMEN ENCUESTA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

CUADRO N° 57

ESCALAS	N° DE RESPUESTAS	PORCENTAJE DE RESPUESTAS
Totalmente en Desacuerdo	608	34%
En desacuerdo	364	20%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	162	9%
De acuerdo	565	31%
Totalmente de acuerdo	102	6%
Total	1,801	100%

Fuente: Cuestionario Clima Organizacional
Elaboración: Propia

4.3 ESTADÍSTICOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

CUADRO N° 58

Media	8.47
Moda	10.9
Mediana	30
Desviación Estándar	3
Mínimo	5.41
Máximo	11.57

Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional
Elaboración: Propia

Comentario: En relación al Resumen General del Clima Organizacional obtenido de la suma de las preguntas realizadas a los 35 encuestados; se aprecia que los colaboradores que están en la posición de acuerdo y totalmente de acuerdo son un 37%. Por eso, los resultados dan un promedio de 8.47, una desviación estándar de 3 una moda de 10.9 y una mediana de 3. Si consideramos el valor máximo de la desviación estándar sería el de 4. Estos resultados se obtienen porque los trabajadores

aprecian su clima organizacional en una posición esperada o de acuerdo, pero un 54% mantiene una posición en desacuerdo y totalmente en desacuerdo considerando un mal clima organizacional. Un 9% mantiene una posición de ni de acuerdo, ni en desacuerdo o neutral y no aprecia el clima organizacional como positivo o negativo.

4.4 Resultados de la Hoja de Evaluación de Personal Método Escala Gráfica

Luego de la recopilación de la información extraída de la hoja de evaluación de personal, método escala gráfica, se procedió al análisis e interpretación de los datos, en función a los indicadores de las variables de estudio y cuyos resultados se presentan a continuación:

Escala Gráfica

Para la evaluación se utiliza un puntaje de 0 a 102 puntos, entre cada puntaje se define un grado y a la vez una escala para identificar el desempeño laboral.

CUADRO N° 59

Puntaje	Grado	Escala
0-20	E	Malo
21-40	D	Tolerable
41-60	C	Regular
61-80	B	Bueno
81-102	A	Excelente

Fuente: Hoja de Evaluación DL
Elaboración: Propia

CUADRO N° 60

RESUMEN EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

CRITERIO	OSM	GI	OPGE	GEP	OAJ	OAF
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	14	10	12	09	11	10
CALIDAD DEL TRABAJO	14	10	12	12	11	10

RESPONSABILIDAD	10	09	10	10	10	11
INICIATIVA	10	11	11	10	11	09
TRABAJO EN EQUIPO	6	10	10	8	10	10
ACTITUD	6	09	10	6	07	10
TOTAL	60	59	65	55	60	60

Fuente: Evaluación DL
Elaboración: Propia

SIGLAS:

- OSM: Oficina de Supervisión y Monitoreo
- GI: Gerencia de Infraestructura
- OPGE. Oficina de Planeamiento y Gestión Estratégica
- GEP: Gerencia de Estudios y Proyectos
- OAJ: Oficina de Planeamiento y Gestión Estratégica
- OAF: Oficina de Administración y Finanzas

CUADRO Nº 61

UNIDAD ORGÁNICA	CALIFICACIÓN
Oficina de Supervisión y Monitoreo	REGULAR
Gerencia de Infraestructura	REGULAR
Oficina de Planeamiento y Gestión estratégica	BUENO
Gerencia de Estudio y Proyectos	REGULAR

Oficina de Asesoría Jurídica	REGULAR
Of. De Administración y Finanzas	REGULAR

Fuente: Hoja de Evaluación de Personal Método de Escala Gráfica

Comentario:

En relación al Resumen General del Desempeño Laboral obtenido de la evaluación a 35 trabajadores del PET, se obtuvo una media de 59.83, lo que indica que los trabajadores tienen un desempeño laboral REGULAR o de grado C.

Además, se puede identificar que los trabajadores de solamente una oficina obtuvieron la calificación de bueno.

CAPÍTULO V

COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

5.1 Hipótesis General

El clima organizacional en el Proyecto Especial Afianzamiento y Ampliación de los Recursos Hídricos de Tacna afecta el desempeño laboral de los trabajadores.

Hipótesis:

Para demostrar la hipótesis general se plantea una hipótesis nula y una hipótesis alternativa, con el fin de correlacionar ambas variables y demostrar si la variable independiente afecta o no afecta a la variable dependiente.

Hipótesis nula (H_0) El Clima Organizacional del Proyecto Especial Tacna no influyó en el desempeño laboral de los trabajadores del PET en el año 2012.

Hipótesis alternativa (H₁) El Clima Organizacional del Proyecto Especial Tacna influyó en el desempeño laboral de los trabajadores en el año 2012.

CUADRO N° 61
CORRELACIONES

		Total Clima Organizacional	Total Desempeño Laboral
Total Clima Organizacional	Correlación de Pearson	1	0.001
	Sig. (bilateral)		0.998
	N	35	35
Total Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	0.001	1
	Sig. (bilateral)	0.998	
	N	35	35

Comentario

El coeficiente de correlación entre el clima organizacional y el desempeño laboral es de 0.001, el cual se encuentra muy lejos de 1 y su nivel de significancia es de 0.998, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, concluyendo que el clima

organizacional en el PET influyó en el desempeño laboral de los trabajadores el año 2012.

5.1.1 Hipótesis Específicas

H₀ El clima organizacional percibido por los trabajadores no influyó PET en el desenvolvimiento del puesto de trabajo

H₂ El clima organizacional percibido por los trabajadores influyó PET en el desenvolvimiento del puesto de trabajo

Según el Cuadro N° 57 Resumen del Clima Organizacional, se puede apreciar que un 37% mantiene una posición de acuerdo y totalmente de acuerdo, un 9% mantiene una posición indiferente y un 54% mantiene una posición en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, por lo que se deduce que el clima organizacional percibido por los trabajadores del PET es negativo y sí afecta el desenvolvimiento en el puesto de trabajo, por lo que se acepta la hipótesis específica H₂.

H₀ Los factores del clima organizacional que requieren ser atendidos no son estándares, recompensa y desafío.

H₃ Los factores del clima organizacional que requieren ser atendidos son estándares, recompensa y desafío.

Con el fin de identificar si estándares, recompensa y desafío con los factores del clima organizacional del PET que requieren ser atendidos, se pasó a obtener las medias de cada una de las nueve dimensiones, las que se detallan a continuación:

CUADRO N° 07

CUADRO DE MEDIAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

DIMENSIONES	MEDIA
Estructura	23.17
Responsabilidad	27.23
Recompensa	12.84
Desafío	12.54
Relaciones	19.31
Cooperación	17.69
Estándares	9.11
Conflicto	14.63
Identidad	23.60

Comentario:

Del cuadro de medias del clima organizacional se puede evidenciar que las dimensiones que obtuvieron las medias con menores valores son estándares con 9.11, desafío 12.54 y recompensa 12.84. Por lo tanto, se acepta la hipótesis específica H₃.

H₀ El nivel de desempeño laboral de los trabajadores del PET no incide en el cumplimiento de objetivos.

H₄ El nivel de desempeño laboral de los trabajadores del PET incide en el cumplimiento de objetivos.

Comentario:

Se acepta la hipótesis H₄, ya que se puede comprobar con la evaluación obtenida por los Jefes de los colaboradores al haber considerado que su trabajo es regular, se advierte que también afecta el cumplimiento de objetivos.

CONCLUSIONES

PRIMERA

Existe un nivel significativo de correlación entre las variables del Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los trabajadores del Proyecto Especial Tacna.

SEGUNDA

El clima organizacional de los trabajadores del Proyecto Especial Tacna es percibido de manera positiva por un 37%, un 9% mantiene una posición indiferente hacia el clima organizacional y un 54% mantiene una posición negativa.

TERCERA

Respecto a los factores del clima organizacional que requieren ser atendidos en el Proyecto Especial Tacna estos son estándares, recompensa y desafío, ya que mantienen una posición en desacuerdo.

CUARTA

En cuanto a la evaluación del Desempeño Laboral de los trabajadores del Proyecto Especial Afianzamiento y Ampliación de los Recursos Hídricos de Tacna, se deduce que el desempeño es regular.

RECOMENDACIONES

PRIMERA

El ambiente de trabajo influye tanto en la cantidad como la calidad de trabajo que una persona pueda realizar en su centro laboral, de ahí la importancia que se le debe dar a mejorar y convertir el ambiente de trabajo en un lugar cómodo y agradable.

SEGUNDA

Medir continuamente el clima organizacional, ayudará a los directivos a mantenerse informados de las percepciones de sus trabajadores, para detectar falencias y hacer los correctivos necesarios en el momento justo. Para realizar la medición del CO es factible contratar a un profesional en el asunto, puesto que se recomienda realizar encuestas que consten de entre 100 y 120 preguntas con el afán de recabar toda la información necesaria para obtener mejores resultados.

TERCERA

Los directivos del Proyecto Especial Tacna deben preocuparse por recompensar el trabajo de los colaboradores en función a su desempeño, así como felicitarlos públicamente por los logros y las mejoras obtenidas. Asimismo, en la medida que el PET promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización. Los estándares deben ser fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los trabajadores percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.

CUARTA

Finalmente, se sugiere que el Proyecto Especial Tacna promueva e incentive la capacitación de los trabajadores. Asimismo, que se realice una evaluación periódica, para que se obtengan resultados a largo plazo y lograr la excelencia.

BIBLIOGRAFIA

Alvarez S. 2001. La Cultura y El Clima Organizacional como Factores Relevantes en La Eficacia del Instituto de Oftalmología Tesis de Comunicación Social

Ayala, Sabino. 2004. Administración de Recursos Humanos. Edic. 1. Tarapoto.

Brunet, L. 1999. El Clima del Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, Diagnóstico y Consecuencia. México D.F. Trillas

Bohlander, George; Snell, Scott. 2008. Administración de Recursos Humanos. Edic. 14. México. Edit. Cengage Learning Editores S.A. P.

Cabrera, G. 1999. Clima Organizacional en Empresas chilenas. Psicología Social e Institucional

Caligiore, C y Diaz T. (2003) Clima Organizacional y Desempeño en los Docentes en la ULA. Estudio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia (RVG). Año 8° 24 Universidad de Zulia (LUZ) Maracaibo. Venezuela.

Chiavenato, I. (2000) Administración de Recursos Humanos. Editorial Mac Graw Hill. México.

Chiavenato, Idalberto. 2007. Administración de Recursos Humanos. Edic. 8. México. Edit. McGraw Hill/Interamericana Editores S.A. P.

Chiavenato, Idalberto. 2009. Administración Proceso Administrativo. Edic. 6. México. Edict. McGraw Hill/Interamericana Editores S.A. P. 3

Chiavenato, Idalberto. 2009. Gestión del Talento Humano. Edic. 3. Edit. McGraw Hill/Interamericana Editores S.A. México.

Davis, K. y Newtrom, J. (1999). Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mac Graw Hill. Interamericana S.A. México.

Gan, Federico. 2007. Manual de Recursos Humanos. 10 Programas para la Gestión y el desarrollo del Factor Humano en las Organizaciones Actuales. Edic. 1. Barcelona. Edit. UOC. P. 169

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar. 2000. Metodología de Investigación Científica, México. McGraw Hill/Interamericano

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado. (2008) Validación de un Instrumento para medir la cultura empresarial en función del clima organizacional y vincular empíricamente ambos constructos. Revista Humanista.

Llaneza, Javier. 2009. Ergonomía y Psicología Aplicada., Manual para la Formación del Especialista. Edic. 15. Lex Nova. P. 477.

LUCAS MARIN, Antonio 2004. Sociología de las Organizaciones. McGraw Hill, Madrid.

MARCHANT R., Loreto. Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional. Ed. Universidad de Viña del Mar. 2007.

Salazar, J.G., Guerrero, J.C. Machado, Y.B. y Cañedo, R. (2009). Clima y Cultura Organizacional dos Componentes Esenciales en la Productividad Laboral. Acimed

MEDIOS ELECTRONICOS

Manual de Evaluación de Desempeño. <http://www.mineducacion.gob.co/1621/articles-81030>. Archivo pdf

Satisfacción Laboral y Productividad. http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicología/1999_n5

Clima Organizacional. Enciclopedia de Organización Industrial. Dickson, M:W. y Organización. http://sage-ereference.com/organizacionalpsychology/Article_n228.html.

http://www.emagister.com/influencia-clima-organizacional-desempeño-laboral-personal-organizacion_h

<http://www.degerencia.com/articulo/definicion-del-clima-laboral>

ANEXOS

ANEXO N° 01

MATRIZ DE CONSISTENCIA

MATRIZ DE CONSISTENCIA

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGIA
<p>Problema General</p> <p>¿Cómo Influye el Clima Organizacional del Proyecto Especial Afianzamiento y Ampliación de los Recursos Hídricos de Tacna en el Desempeño Laboral de los Trabajadores?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Analizar el nivel de influencia del clima organizacional sobre el desempeño laboral de sus trabajadores del Proyecto Especial Tacna</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>Hipótesis alternativa (H₁) El Clima Organizacional del Proyecto Especial Tacna influyó en el desempeño laboral de los trabajadores en el año 2012.</p>	<p>Independiente</p> <p>CLIMA ORGANIZACIONAL</p>	<p>-Estructura: grado de estructura impuesta sobre el cargo ocupado.</p> <p>-Responsabilidad: grado de responsabilidad en el puesto de trabajo.</p> <p>-Recompensa: Porcentaje de reconocimientos por trabajo realizado.</p> <p>-Desafío: Porcentaje de iniciativas para mejorar los procesos de trabajo.</p> <p>-Relaciones: Frecuencia de comunicación interpersonal y grupal.</p> <p>-Cooperación: frecuencia de trabajos realizados en grupo.</p> <p>-Estándares: porcentaje de trabajadores con alto nivel de rendimiento laboral.</p> <p>-Conflictos: Cantidad de desacuerdos en reuniones de trabajo.</p> <p>-Identidad: Grado de Identificación con el puesto de trabajo.</p>	<p>Tipo de Investigación Descriptiva, relacional y básica</p> <p>Población La población de esta investigación está conformada por 53 trabajadores en condición de estables que laboran en el PET que tienen más de un año de antigüedad.</p> <p>Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .Cuestionario de clima organizacional .Hoja de Evaluación de Personal Método de Escala Gráfica</p>
<p>Problemas Específicos</p> <p>d. ¿Cuál es el nivel de percepción del Clima Organizacional de los trabajadores del Proyecto Especial Tacna?</p> <p>e. ¿Cuáles son los factores del clima organizacional que requieren ser atendidos?</p> <p>f. ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral de los trabajadores del PET?</p>	<p>Objetivos Específicos</p> <p>d. Analizar el nivel de percepción del Clima Organizacional de los trabajadores del PET en el año 2012.</p> <p>e. Analizar qué factores del Clima Organizacional del PET requieren ser atendidos.</p> <p>f. Analizar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores del PET.</p>	<p>Hipótesis Específicas</p> <p>H₂ El clima organizacional percibido por los trabajadores influyó PET en el desenvolvimiento del puesto de trabajo</p> <p>H₃ Los factores del clima organizacional que requieren ser atendidos son estándares, recompensa y desafío.</p> <p>H₄ El nivel de desempeño laboral de los trabajadores del PET incide en el cumplimiento de objetivos.</p>	<p>Dependiente</p> <p>DESEMPEÑO LABORAL</p>	<p>-Conocimiento del trabajo: comprensión de todas las áreas de su trabajo y de los asuntos relacionados.</p> <p>-Calidad de Trabajo: Minuciosidad, limpieza y precisión del trabajo.</p> <p>-Responsabilidad: Actualización del colaborador para solucionar en forma oportuna situaciones difíciles.</p> <p>-Iniciativa: capacidad de originar o desarrollar ideas y de iniciar las cosas.</p> <p>-Trabajo en equipo: Habilidad del colaborador para integrarse con otros y ejecutar un trabajo.</p> <p>-Actitud: Disposición del colaborador hacia su oficina y su política de trabajo.</p>	

CUESTIONARIO DE ANALISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PROYECTO ESPECIAL AFIANZAMIENTO Y AMPLIACION DE LOS RECURSOS HIDRICOS DE TACNA

BUENOS DIAS/TARDES, EL SIGUIENTE CUESTIONARIO TIENE COMO FINALIDAD DETERMINAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PROYECTO ESPECIAL TACNA, CON EL PROPOSITO DE CONOCER EL PUNTO DE VISTA DE LAS PERSONAS QUE TRABAJAN EN EL. POR FAVOR, DEDIQUE UNOS MINUTOS A COMPLETAR ESTA ENCUESTA, OPINE DE LA FORMA MAS SINCERA POSIBLE, YA QUE SUS RESPUESTAS SERÁN TRATADAS DE FORMA ANONIMA Y CONFIDENCIAL.

1. Edad (marque con una X)

18 a 25		36 a 45		Más de 56 años	
26 a 35		46 a 55			

2. Sexo (marque con una X)

Femenino		Masculino	
----------	--	-----------	--

3. Nivel Educativo (marque con una X)

Media incompleta		Técnico incompleto	
Media completa		Técnico completo	
Superior incompleta		Magíster	
Superior completa			

4. Categoría a la que pertenece (marque con una X)

Funcionario		Técnico	
Profesional		Auxiliar	
Administrativo			

5. Años de servicio (marque con una X)

1 a 5 años		18 a 23 años
6 a 11 años		Más de 24 años
12 a 17 años		

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A continuación, le presento una serie de afirmaciones acerca del PET, para cada una de ellas tendrá 5 alternativas de respuesta

- 1) TOTALMENTE EN DESACUERDO
- 2) EN DESACUERDO
- 3) NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO
- 4) DE ACUERDO
- 5) TOTALMENTE DE ACUERDO

Por favor marque con una equis (X) en los casilleros que aparecen al lado derecho de cada afirmación, la alternativa que según su opinión describe con MAYOR EXACTITUD LO QUE PIENSA.

POR FAVOR CONTESTE TODOS LOS ITEMS.

ITEM	1	2	3	4	5
ESTRUCTURA					
1) EN EL PET SE ME HA EXPLICADO EL FUNCIONAMIENTO DE LA INSTITUCIÓN, QUIÉN TIENE LA AUTORIDAD Y CUÁLES SON LAS RESPONSABILIDADES Y TAREAS DE CADA UNO?					
2) EN EL PET LAS IDEAS NUEVAS NO SE TOMAN MUCHO EN CUENTA, DEBIDO A QUE EXISTEN DEMASIADAS REGLAS, DETALLES ADMINISTRATIVOS Y TRÁMITES QUE CUMPLIR?					
3) EN EL PET A VECES TRABAJAMOS EN FORMA DESORGANIZADA Y SIN PLANIFICACION					
4) EN ALGUNAS ACTIVIDADES EN LAS QUE SE ME HA SOLICITADO PARTICIPAR, NO HE SABIDO EXACTAMENTE QUIEN ERA MI JEFE					
5) EN EL PET LOS TRABAJOS ESTAN BIEN ASIGNADOS Y ORGANIZADOS					
6) EN EL PET LA CAPACIDAD ES EL CRITERIO BASICO PARA ASIGNAR TAREAS					
7) EN EL PET A VECES NO SE SABE QUIEN TIENE QUE DECIDIR LAS COSAS					
RESPONSABILIDAD					
8) EN EL PET HAY POCA CONFIANZA EN LA RESPONSABILIDAD DE LAS PERSONAS PARA DESARROLLAR SU TRABAJO					
9) QUIENES DIRIGEN EL PET PREFIEREN QUE SI UNO ESTA HACIENDO BIEN SU TRABAJO SIGA ADELANTE CON CONFIANZA EN VEZ DE CONSULTARLO TODO CON ELLOS					
10) EN EL PET LOS JEFES DAN LAS INDICACIONES GENERALES DE LO QUE SE DEBE HACER Y SE LE DEJA A LOS EMPLEADOS LA RESPONSABILIDAD SOBRE EL TRABAJO ESPECIFICO					
11) EN EL PET NO SE CONFIA MUCHO EN EL CRITERIO INDIVIDUAL PORQUE CASI TODO EL TRABAJO QUE HACEMOS SE REVISAS					
12) PARA QUE UN TRABAJO DÉ BUENOS RESULTADOS ES NECESARIO QUE SEA HECHO CON UN ALTO NIVEL DE CONOCIMIENTO					
13) EN EL PET CADA PERSONAL REALIZA EL TRABAJO QUE CORRESPONDE A SU CARGO Y NO DEBEN ASUMIR RESPONSABILIDADES QUE NO LE COMPETEN					
14) EN EL PET SE PIENSA QUE LAS PERSONAS DEBEN RESOLVER POR SI SOLAS LOS PROBLEMAS DEL TRABAJO Y NO RECURRIR PARA TODO A LOS JEFES					
15) UNO DE LOS PROBLEMAS EXISTENTES EN EL PET, ES QUE EL PERSONAL NO ES RESPONSABLE EN EL TRABAJO					
RECOMPENSA					
16) EN EL PET LOS QUE SE DESEMPEÑAN MEJOR EN SU TRABAJO OBTIENEN UN MAYOR RECONOCIMIENTO DE PARTE DE SUS SUPERIORES					
17) EN EL PET EXISTE MAYOR PREOCUPACION POR DESTACAR EL TRABAJO BIEN HECHO QUE AQUEL MAL HECHO.					
18) EN EL PET A QUIEN COMETE UN ERROR SE LE APLICA CASTIGO					
19) EN EL PET NO IMPORTA SI SE HACEN LAS COSAS BIEN, PORQUE NADIE ME LO RECONOCE					
20) EN EL PET LAS CRITICAS SON BIEN INTENCIONADAS					
21) EN EL PET EXISTEN DEMASIADAS CRITICAS					
DESAFÍO					
22) EN EL PET LAS NUEVAS IDEAS QUE APORTA EL PERSONAL NO SON BIEN ACOGIDAS POR LOS JEFES					
23) EL AMBIENTE DEL PET NO ES PROPICIO PARA DESARROLLAR NUEVAS IDEAS					
24) AQUÍ SE DA FACILIDAD PARA QUE CUALQUIER FUNCIONARIO PUEDA PRESENTAR NUEVAS IDEAS					
25) EN EL PET UNO PROGRESA SI TIENE INICIATIVA					
RELACIONES					
26) EN EL PET LA GENTE NO CONFIA EN LOS DEMAS					
27) EN EL PET PREDOMINA UN AMBIENTE DE AMISTAD ENTRE EL PERSONAL					
28) EL PET SE CARACTERIZA POR UN AMBIENTE DE TRABAJO TENSO					
29) AQUÍ LA MAYORIA DE LAS PERSONAS SON INDIFERENTES HACIA LOS DEMAS					
30) AQUÍ ES MUY DIFICIL HABLAR CON LOS JEFES					

31) EN EL PET EXISTE UN ALTO RESPETO POR LAS PERSONAS					
COOPERACIÓN	1	2	3	4	5
32) CUANDO TENGO QUE HACER UN TRABAJO DIFICIL PUEDO CONTAR CON LA AYUDA DE MIS COMPAÑEROS O DE MIS COLEGAS					
33) EN EL PET SE TRABAJA EN EQUIPO					
34) CUANDO TENGO QUE HACER UN TRABAJO DIFICIL PUEDO CONTAR CON LA AYUDA DE MIS JEFES					
35) LA GERENCIA GENERAL DEL PET SE PREOCUPA POR LAS PERSONAS, DE CÓMO SE SIENTES Y DE SUS PROBLEMAS					
36) LOS JEFES SON COMPENSIVOS CUANDO SE COMETE UN ERROR					
ESTÁNDARES	1	2	3	4	5
37) EL PET SE CARACTERIZA POR UNA PREOCUPACION CONSTANTE ACERCA DEL PERFECCIONAMIENTO Y CAPACITACION DEL PERSONAL					
38) EN EL PET EXISTEN POCAS POSIBILIDADES DE ASCENSO					
39) EN EL PET NO SE DAN LAS OPORTUNIDADES PARA DESARROLLAR LAS DESTREZAS Y HABILIDADES PERSONALES					
CONFLICTO	1	2	3	4	5
40) LOS JEFES PIENSAN QUE LAS DISCREPANCIAS ENTRE LAS DISTINTAS UNIDADES Y PERSONAS PUEDEN SER UTILES PARA EL MEJORAMIENTO DE LA INSTITUCION					
41) EN EL PET SE TIENDE A LLEGAR A ACUERDOS LO MÁS FACIL Y RAPIDAMENTE POSIBLE					
42) AQUÍ SE NOS ALIENTA PARA DECIR LO QUE PENSAMOS, AUNQUE ESTEMOS EN DESACUERDO CON NUESTROS JEFES					
43) EN EL PET LA MEJOR MANERA DE CAUSAR UNA BUENA IMPRESIÓN ES EVITAR LAS DISCUSIONES Y DESACUERDOS					
44) EN EL PET ES POSIBLE DECIR QUE "NO" CUANDO A UNO SE LE ASIGNA UN TRABAJO QUE NO CORRESPONDE CON LAS RESPONSABILIDADES DEL CARGO					
IDENTIDAD	1	2	3	4	5
45) EN EL PET LA MAYORIA DE LAS PERSONAS ESTAN PREOCUPADAS POR SUS PROPIOS INTERESES					
46) EL TRABAJO QUE DESEMPEÑO CORRESPONDE A MIS APTITUDES, HABILIDADES E INTERESES					
47) ME INTERESA QUE ESTA INSTITUCION SEA MEJOR					
48) EN LA MEDIDA QUE EL PET SE DESARROLLA, SIENDO QUE YO TAMBIEN ME DESARROLLO					
49) LOS TRABAJADORES DEL PET ESTAN SATISFECHOS DE PERTENECER A ESTA INSTITUCION					
50) HASTA DONDE YO ME DOY CUENTA, EXISTE LEALTAD HACIA ESTA INSTITUCION					
51) NO ME GUSTA TRABAJAR EN EL PET					

GRACIAS POR SU COLABORACION!!!!!!

HOJA DE EVALUACIÓN DE PERSONAL, MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA

DATOS GENERALES

NOMBRE DEL COLABORADOR: _____

CARGO _____

DEPENDENCIA: _____

FACTORES DE VALORACIÓN Y GRADOS DE CALIFICACIÓN

a) La escala de valoración sirve para calificar en la forma más objetiva posible los factores determinantes del aspecto laboral y personal de los colaboradores, encaminados a tipificar su rendimiento

b) Los factores y sus respectivos grados que a continuación se indican serán aplicables a los evaluados

c) Trace un círculo alrededor del número que figura en el grado que mejor refleja su aparición de cada factor

MARQUE CON UN CIRCULO EL TOTAL DE PUNTOS

90 92 94 96 98 100
 76 78 80 82 84 86 88
 60 62 64 66 68 70 72 74
 42 44 46 48 50 52 54 56 58
 24 26 28 30 32 34 36 38 40

GRADOS

A
 B
 C
 D
 E

Cargo del calificador _____

TABLA DE CALIFICACION DEL DESEMPEÑO : MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA

FACTORES DE VALORACIÓN	GRADOS				
	E	D	C	B	A

CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	4	8	12	16	20
Considera dominio y familiarización del evaluado con las actividades del cargo que desempeña	No posee conocimiento ni habilidades para el desempeño del cargo. Demuestra deseo de aprender	Conoce sus obligaciones sin llegar a dominarlos	Conoce sus obligaciones satisfactoriamente	Conoce bien sus obligaciones y cada día se supera en el mejor desempeño de sus labores	Conoce perfectamente sus obligaciones y demuestra condiciones excepcionales para el cargo
CALIDAD DEL TRABAJO	4	8	12	16	20
Considera la capacidad, minuciosidad, pulcritud y dedicación que pone en sus labores	Comete errores apreciables con frecuencia y en general su trabajo es insatisfactorio	Cumple en forma aceptable con las obligaciones de su puesto. Debe mejorar calidad de su trabajo.	Cumple en forma aceptable con las obligaciones de su puesto. Debe mejorar calidad de su trabajo.	Hace su trabajo con exactitud, pulcritud y minuciosidad.	Su trabajo es excepcional, totalmente bueno y se supera cada vez más.

RESPONSABILIDAD	4	6	10	14	18	
Considera la actualización del colaborador para solucionar en forma oportuna situaciones difíciles	Requiere supervisión permanente debido a sus continuos errores.	Necesita frecuentemente supervisión.	Requiere eventual supervisión.	Requiere supervisión en casos especiales.	No requiere supervisión.	
INICIATIVA	4	6	10	14	18	
Considera la habilidad del colaborador para integrarse con otros y ejecutar un trabajo.	Conoce de iniciativa en la relación de su trabajo. Requiere instrucciones detalladas y guía permanente.	Tiene acciones lentas, con frecuencia hay que guiarle en su trabajo y en resolver problemas.	Ocasionalmente hay que guiarle en su trabajo, algunas veces tiene ideas constructivas.	Resuelve por sí solo problemas que se le presentan. Con frecuencia aporta ideas.	Constantemente contribuye con ideas y sugerencias. Resuelve por sí mismo problemas que se le presentan.	
TRABAJO EN EQUIPO	2	4	8	10	14	
Considera la habilidad del colaborador para integrarse con otros y ejecutar un trabajo.	No posee condiciones para trabajar en equipo	Le cuesta integrarse en cualquier equipo	Se integra fácilmente en determinados equipos.	Se integra plenamente con el equipo en aras de realizar el trabajo.	Se integra fácilmente a cualquier equipo de trabajo.	
ACTITUD	2	4	8	10	12	
Considera la disposición del colaborador hacia su oficina y su política de trabajo.	Descontento: critica negativamente a su centro de trabajo.	Indiferente: no muestra ningún interés por su centro de trabajo.	Aceptación: muestra interés por su centro de trabajo.	Entusiasta: se preocupa por el prestigio de su centro de trabajo.	Identificación: Se esfuerza por elevar el prestigio de su centro de trabajo.	