



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

TESIS

**ESTRATEGIA PARA MEJORAR EL CLIMA
ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL
EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL
DE FERREÑAFE, 2016**

Autor (es):

**Bach. Chanamé Vallejos David Sixto
Bach. Paiva Quesquén Rosa Cruz**

Asesor:

Mg. Failoc Piscoya Dante Roberto

**Línea de Investigación:
Sistemas administrativos**

Pimentel – Perú

2020

ESTRATEGIA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO
LABORAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE FERREÑAFE,
2016

APROBACIÓN DE LA TESIS

Mag. Guerrero Millones Ana María
Asesor Metodológico

Mag. Failoc Piscoya Dante Roberto
Asesor Especialista:

Mag. Villanueva Calderón Juan Amílcar
Presidente del Jurado:

Mag. Reyes Reyes Carla Angélica
Secretario(a) del Jurado:

Mag. Failoc Piscoya Dante Roberto
Vocal / Asesor del Jurado:

RESUMEN

La presente investigación es de tipo descriptivo porque describe la manifestación de conductas y/o actitudes en el desempeño laboral del personal de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ferreñafe y no experimental porque es aquella que se realizó sin manipular deliberadamente variables; que tuvo como objetivo principal determinar la relación existente entre el clima organizacional y desempeño laboral, así mismo permitió conocer el nivel de desempeño laboral de los trabajadores en base a las siguientes dimensiones: Planes de carrera y desarrollo, trabajo en equipo motivación, comunicación, ambiente organizacional, satisfacción laboral responsabilidad y liderazgo.

Para la obtención de la información se aplicó una encuesta a los 60 trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ferreñafe entre varones y mujeres, los cuales vienen laborando en esta institución, durante el año, 2020. En relación al instrumento de recolección de datos, se aplicó una encuesta sobre clima organizacional y desempeño laboral la cual estuvo compuesta por 50 ítems con una amplitud de escala de Likert (siempre o todo, mucho, regular o algo, poco y ninguno o nunca). Asimismo, el cuestionario para obtener Información General de la Unidad de Gestión Educativa Local Ferreñafe, estuvo compuesta por 24 ítems.

La validez y la confiabilidad del instrumento fueron realizadas según el coeficiente de Alfa de Cronbach y los resultados obtenidos fueron de 0.986, es decir los ítems se han correlacionado internamente a nivel altamente significativo. Entonces podemos asegurar que a un 98.6 % que es un instrumento fiable y consistente.

Palabras claves: Estrategia, Clima organizacional, Desempeño laboral, Gestión educativa Local.

ABSTRACT

The present research is descriptive because it describes the manifestation of behaviors and / or attitudes in the labor performance of the staff of the Local Educational Management Unit of Ferreñafe and not experimental because it is done without deliberately manipulating variables; Which had as main objective to determine the relationship between the organizational climate and work performance, also allowed to know the level of work performance of workers based on the following dimensions: Career and development plans, teamwork motivation, communication, environment Organizational, job satisfaction, responsibility and leadership.

To obtain the information, a survey was applied to the 60 workers of the Local Educational Management Unit of Ferreñafe between men and women, who have been working in this institution during the year, 2016. In relation to the instrument of data collection, A survey was conducted on organizational climate and work performance, which consisted of 50 items with a scale of Likert scale (always or everything, much, regular or something, little and none or never). Likewise, the questionnaire to obtain General Information of the Local Educational Management Unit Ferreñafe was composed of 24 items.

The validity and reliability of the instrument were performed according to Cronbach's alpha coefficient and the results obtained were 0.986, the items have been internally correlated at a highly significant level. Then we can assure you that 98.6% is a reliable and consistent instrument.

Keywords: Strategy, Organizational climate, Work performance, Local educational management.

I. Introducción

1.1. Situación problemática:

El clima organizacional es la “atmosfera” psicológica y social que rodea el ambiente de trabajo, es el conjunto de percepciones que tienen los trabajadores acerca de las condiciones del ambiente de trabajo y la resultante de las emociones, sentimientos y actitudes que surgen en las comunicaciones e interacciones de los integrantes de una organización y que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez se ve afectado por todo lo que sucede dentro de ella.

Durante la vida activa de la Institución han surgido varias situaciones que no han permitido un desempeño eficiente de su personal y de su organización. Algunos aspectos sintomáticos que identifican el problema son: Insatisfacción de los trabajadores, inestabilidad laboral (92 % es personal es destacado o contratado), escasa cooperación entre el personal de la institución, limitada identidad del trabajo con la institución, entre otros.

El concepto de desarrollo del Clima Organizacional apareció en el mundo académico y profesional hacia el fin de los 60, siendo Richard Beckhard su principal impulsor.

Para este autor el proceso de Desarrollo Organizacional fue un proceso planificado de cambio en una organización como un todo, que fue conducido por los directivos superiores con el fin de mejorar la efectividad y la salud de la organización a través de intervenciones en los procesos organizacionales basados en las ciencias del comportamiento (Grieves, 2003).

En los últimos años el Desarrollo Clima Organizacional experimentó una evolución que trajo a la mano una serie de nuevos conceptos y premisas que, si bien han introducido visiones novedosas y algunos cambios sustanciales al concepto original, han enfatizado los aspectos que hicieron de este concepto toda una novedad en su época.

El interés por el Desarrollo del Clima Organizacional se intensificó según Robbins (citado por García, 2002) desde su aparición hasta ahora. En este breve lapso aparecieron una variedad de movimientos que bajo diversas denominaciones colocaron de relieve los elementos básicos del Desarrollo Organizacional. Tal fue el caso del movimiento por la Excelencia liderado por Drucker, el movimiento por el Control Total de la Calidad, la Reingeniería de Procesos, el Downsizing y más recientemente las organizaciones que aprenden y la administración del conocimiento.

El Clima Organizacional lo definen ciertas características muy específicas inherentes al lugar de trabajo, que son apreciadas o percibidas por los miembros de una organización y que influyen en la conducta y motivación

que tengan los individuos dentro de la misma, y que a su vez tendrá repercusiones en el comportamiento laboral.

La relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de las distintas instituciones está influenciada por ciertos factores, como ejemplo, las expectativas de proyección laboral del trabajador en la empresa, el cumplimiento del contrato psicológico, la claridad en el rol a desempeñar, o la percepción de eficacia de sus actividades; se basa en que mientras menos satisfactorio sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia las instituciones es menor; el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral. La importancia al aumentar el desempeño laboral, es que merece la atención por parte de la institución para brindar los recursos necesarios con enfoque al desarrollo del empleado, en toda la estructura de la empresa; mejorar los niveles de autoestima de los empleados, por ejemplo, fomentando un mayor desempeño laboral y mejorando la eficiencia en las utilidades de la organización.

Asteria Albañil (2015), en el Perú, resalta que la importancia de la cultura y el clima organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días; actualmente la cultura organizacional ha dejado de ser un elemento periférico en las instituciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica.

Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia; hacia el éxito, por ello, es necesario tener presente que cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quien es, que se merece, y que es capaz de realizar, etc.

Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organización.

El Clima Organizacional está determinado por la percepción que tengan los trabajadores de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la “opinión” que los trabajadores u directivos forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y

compañeros de trabajo. Que puede estar expresado en términos de autonomía, estructura, recompensa, cordialidad y el apoyo entre otros.

Así también, el clima organizacional mantiene una estrecha relación con los valores de satisfacción que la empresa haya incorporado a los puestos de trabajo que influye de forma importante en las actitudes laborales del personal y en consecuencia afecta positiva o negativamente su integración en los objetivos de la empresa, sus niveles de productividad, su disposición a realizar esfuerzos discrecionales (clave de la motivación), etc.

Actualmente, en el Perú, se están demostrando mayor interés en la calidad de vida laboral del personal a diferencia de años anteriores donde a los empresarios les importaba básicamente el rendimiento, sin tener en cuenta el conjunto de sentimientos y emociones con el que los empleados percibían su trabajo.

La Unidad de Gestión Educativa Local de Ferreñafe, donde se realizará el estudio en cuanto al clima organizacional fue creada mediante R.D.R.S. N° 3776-2005-GR.FERR./ED. el 08 de setiembre del 2005. Esta ha permitido conocer de cerca la problemática educativa de las I.I.EE. y comunidades, especialmente aquellas de zonas alto andinas, con la finalidad de plantear soluciones viables que beneficien a la niñez y juventud ferreñafera.

Durante la vida activa de la Institución han surgido varias situaciones que no han permitido un desempeño eficiente de su personal y de su organización. Algunos aspectos sintomáticos que identifican el problema son: Insatisfacción de los trabajadores, inestabilidad laboral (92 % es personal es destacado o contratado), escasa cooperación entre el personal de la institución, limitada identidad del trabajo con la institución, entre otros

Por tanto es relevante y necesario determinar las teorías del clima organizacional relacionadas con la motivación y el liderazgo como son la teoría de la jerarquía de necesidades, teoría de la motivación e higiene y la teoría clásica, moderna y contemporánea del liderazgo, en consecuencia, determinar e identificar, cual es el tipo de clima organizacional que mantiene la Unidad de Gestión Educativa Local de Ferreñafe, para luego elaborar una propuesta de estrategias adecuadas que ayude a un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, para así alcanzar un aumento de la productividad; sin perder de vista el recurso humano. Así mismo también le es importante conocer el Clima Organizacional porque este influye en el comportamiento de los miembros, a través de ideas consolidadas que mejoran la realidad institucional y condicionan los niveles de motivación y rendimiento profesional entre otros.

1.2. Formulación del problema

¿Cuál es la propuesta de estrategia adecuada para mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local Ferreñafe?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Elaborar una propuesta de estrategia para mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local de Ferreñafe.

1.3.2. Objetivos específicos

- a) Determinar el nivel de autorrealización de desarrollo en la Institución.**
- b) Determinar el grado de involucramiento laboral, identificación con los valores organizacionales y compromiso para el cumplimiento y desarrollo de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ferreñafe.**
- c) Determinar el nivel de supervisión, apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral tanto en relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario en la Unidad de Gestión Educativa Local de Ferreñafe.**
- d) Determinar el nivel de comunicación, percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la Institución.**
- e) Diseñar las estrategias para mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ferreñafe.**

1.4. Justificación

Justificación social

El estudio del clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para todas las organizaciones; el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, el ambiente donde la persona desempeña su trabajo, la relación entre el personal de la Institución y otros elementos más, pueden ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Justificación científica

La investigación es importante porque servirá como antecedente para posteriores investigaciones de la misma temática en otras organizaciones que brindan servicios, contribuyendo de esta forma con los futuros profesionales.

Justificación personal

Como estudiantes universitarios, el hecho de realizar investigación de este tipo e involucrarnos en el tema; amplió nuestros conocimientos y habilidades, que en un futuro se verán reflejados en el campo laboral.

1.5. Antecedentes

Internacional

Marroquín Pérez, Stefani Alejandra (2011) realizó una investigación titulada “*El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King*” en la Universidad de San Carlos de Guatemala, utilizó la metodología cuantitativa que permitió evaluar los diferentes procesos y actividades en los restaurantes seleccionados de comida rápida y concluyó que el clima organizacional del personal de los restaurantes es favorable para la organización y en las actividades asignadas en sus funciones son positivas para su desempeño laboral, asimismo, sostiene que el desempeño laboral de los trabajadores de los restaurantes, es adecuada al perfil del puesto, en donde le permite desarrollarse y sentirse satisfecho por los resultados logrados en la ejecución de sus responsabilidades y deberes que debe cumplir diariamente.

Luengo Yubisay (2013) realizó una investigación titulada “*Clima organizacional y desempeño laboral del docente en centros de educación inicial*” del Municipio de Mara, estado de Zulia, Maracaibo, Venezuela; La investigación fue de tipo descriptivo–correlacional enmarcada en un diseño no experimental, transversal y de campo y concluyó que: Los resultados arrojaron que en los centros educativos predomina un clima autoritario, donde el director no es visto como líder, evidenciándose un ambiente laboral que no estimula los docentes quienes no se sienten identificados plenamente con la organización, lo que ha venido influyendo en su desempeño laboral manifestando monotonía en el día a día, situación que los sitúa al margen de los avances tecnológicos y pedagógicos, además de presentar debilidades en las habilidades administrativas sobre todo en las técnicas y conceptuales, así como en las estrategias relacionadas con la participación en equipos de trabajo y la socialización de valores. La correlación entre las variables clima organizacional y desempeño laboral fue alta y estadísticamente significativa.

Nacional

Arbañil Ordinola, Asteria (2015) realizó una investigación titulada “*El clima laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López Albújar de Piura*” en la Universidad de Piura, indicando que el presente estudio se ha desarrollado en base al paradigma positivista y a la metodología cuantitativa con diseño de encuesta y concluyó que son los docentes los que aportan en mayor grado a configurar un ambiente de trabajo adecuado y que en opinión de ellos el clima laboral va de regular a bueno en la

institución, no obstante no es del todo satisfactorio, existiendo factores que deben ser fortalecidos desde la gestión institucional.

Pérez Tenazoa Néstor Oswaldo y Rivera Cardozo Pedro Lito (2015), realizaron una investigación titulada “Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la Amazonía peruana, periodo 2013”. Concluyendo en: Los resultados obtenidos evidencian que existe predominio del Nivel Medio (57.9%), por lo tanto, un adecuado clima organizacional es un factor indispensable en la institución porque influye en la satisfacción laboral; concluyendo que existe una vinculación causa-efecto positiva entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, período 2013.

Local

Checa Apolo, Kissy Arelys & Flores Cueva, Onias (2013) realizó una investigación titulada “*El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad de Lambayeque - 2013*” en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, utilizó la metodología cuantitativa, en la cual, el clima organizacional y desempeño laboral fueron estudiados a través de un tipo de escala nominal y una medición por intervalo (media, desviación estándar, correlación de Pearson), a través de una encuesta tipo cuestionario, que nos permitió evidenciar un nivel de significación directa entre clima y desempeño y concluyó en la demostración que el clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, encontrándose que los trabajadores de dicha institución se encuentran en un nivel positivo débil.

1.6. Marco teórico

1.6.1. Las organizaciones

El término organización, en un primer acercamiento general, es entendido como una unidad social, coordinada conscientemente, compuesta de dos o más personas, que funcionan con una base relativamente continua para lograr una meta común o un conjunto de metas. Robbins, S. (1999).

Las organizaciones tienden a crecer a medida que prosperan, hecho que se refleja en el aumento de personal. Para poder administrar mayor cantidad de personal, se incrementa el número de niveles jerárquicos, lo cual produce un distanciamiento gradual entre las personas con los objetivos individuales y la cúpula de la organización, con sus objetivos organizacionales. Es por ello que se dice que entre más personal mayores formas de trabajo, pero siempre y cuando cada uno realice eficientemente, las tareas que se le asignen.

Por otro lado, Hellriegel, D. Jackson S. & Slocum J. (2005). Coinciden y dan a entender que "Una organización es un grupo conformado de personas que funciona para lograr una meta particular".

De acuerdo a las definiciones presentadas, las organizaciones son sistemas sociales, que se desarrollan a través de actividades, las cuales son realizadas por sus miembros quienes se han constituido, principalmente, por un interés mutuo.

La UGEL de Ferreñafe (Unidad de Gestión Educativa Local de Ferreñafe), es la encargada de garantizar un servicio educativo de calidad en todos los niveles y modalidades del sistema educativo, promoviendo la formación integral y desarrollo de la identidad y autoestima del educando, lo que facilita su integración social con hábitos de aprendizaje permanentes acordes a los cambios científicos y tecnológicos, así como a las exigencias del mundo globalizado. Por otra parte la UGEL Ferreñafe se encarga de gestionar recursos financieros, de personal, infraestructura, desarrollo de tecnologías educativas y todo aquello que sirva de soporte a la mejora permanente del servicio educativo a partir de un grupo sólido de colaboradores (conformado por el Director, funcionarios, directivos, administrativos, personal de material logístico y de servicios generales), quienes aportan y se apoyan en un ambiente de armonía, cordialidad, trabajo grupal y respeto al cumplimiento de la misión que dichas instituciones se han planteado lograr.

1.6.2. Clima organizacional

Por Gellerman, S. en 1960 (Brunet, 1992). "La palabra clima tiene una raíz griega que significa dependiente o inclinación, la misma que fue introducida por primera vez en psicología industrial organizacional.

Los primeros estudios sobre clima psicológico fueron realizados por Kurt Lewin en la década de los treinta este autor acuñó el concepto de "Atmósfera psicológica lo que sería una realidad empírica, por lo que su existencia podría ser demostrada como cualquier hecho físico".

Con la finalidad de estudiar el clima como una realidad empírica, Lewin Lippit & White (1930). Diseñaron un experimento que les permitió conocer el efecto que un determinado estilo de liderazgo (Democrático, laissez faire y autoritario) tenía en relación al clima. Las conclusiones fueron determinantes: frente a los distintos tipos de liderazgo,

surgieron diferentes tipos de atmósfera sociales, probando que el clima era más fuerte que las tendencias a reaccionar adquiridas previamente.

Desde esa perspectiva el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene, obviamente, una gran variedad de consecuencia para la organización como por ejemplo productividad, satisfacción, rotación, adaptación.

Por ello Brunet, L (1999). Establece que el concepto de clima organizacional está constituido por una amalgama de dos escuelas de pensamiento:

La Escuela Gestaltista y funcionalista.

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

a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo

b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

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

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

1.6.3. Definición de 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 proveedores y clientes, todos estos elementos forman el clima organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Según, Goncalves (2000). En suma, es la expresión personal de "la percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que puedan influir en su desempeño organizacional.

Un sentido opuesto es el de Robbins, S. (1999). Que define el entorno o clima organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

La explicación dada por Robbins, define que la teoría de Goncalves, analizando el ambiente como las fuerzas extrínsecas ejercen presión sobre el desempeño organizacional.

Para resumir, diremos que los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve.

Dessler G. (1993). Da la definición de Clima Organizacional desde el punto de vista estructural: "Es el conjunto de características permanentes que describen una

organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman".

Por otro lado, el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas, directa o indirectamente, por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. Hall (1996)

Asimismo, Brown y Moberg (1990). Manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.

Dessler G. (1993) en su esbozo dice que no hay un consenso en cuanto al significado de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales estrictamente objetivos como estructuras, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

1.6.4. Desempeño laboral

El desempeño laboral según Chiavenato (2000:359), "Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos" Otros autores como Milkovich y Boudrem (1994), consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

De acuerdo a Milkovich & Boudreu, (1994) "las mediciones individuales de este no podrían revelar si el bajo desempeño se debe a una asistencia irregular o a una baja motivación" define que "el desempeño de empleado es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo en tanto de todas las definiciones presentadas de los diferentes autores se infiere que el desempeño laboral es el grado que alcanza una persona en el trabajo o el resultado de lo que el trabajador ha podido desarrollar durante su jornada laboral y los objetivos alcanzados.

Para Robbins S. (1998). Los requisitos tienden a preferir trabajos que le den oportunidades de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y

retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción.

1.6.5. Factores que influyen en el desempeño laboral de los empleados

Las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador.

1.6.6. Satisfacción del trabajo

Con respecto a la satisfacción del trabajo Davis y Newstrom, (1991:203), plantean que "es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales." La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

1.6.7. Autoestima

La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo.

La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades.

Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso.

1.6.8. Trabajo en equipo

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

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

1.6.9. Capacitación del trabajador

Otro aspecto necesario a considerar, es la capacitación del trabajador, que de acuerdo a (Drovett 1992:4), "Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible" Según Nash, (1989:229), "los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80 % de los casos. El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos" El autor considera que los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente casi todo el mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos.

Maslow: Teoría de la jerarquía de necesidades (1954)

En su obra basada en la motivación y la personalidad, Maslow define la motivación como un conjunto de necesidades jerarquizadas que tiene el individuo, según la importancia que cada persona les concede en función de sus circunstancias

Jerarquía de necesidades de los individuos según la teoría de Maslow.

Las necesidades jerarquizadas que Maslow ubica en la pirámide en orden ascendente, según el grado de motivación y dificultad, son las siguientes:

- a) Necesidades básicas. Son las más básicas, ya que son necesidades imprescindibles para la supervivencia humana.
- b) Necesidades de seguridad. Son aquellas basadas en la protección de las personas de los posibles peligros a los que están expuestos.
- c) Necesidades de relación social. Las personas tienen la necesidad de sentirse acompañado de otras personas, ser partícipe de un grupo social, dar y recibir afecto, vivir en relación con otros, comunicarse y entablar amistad.
- d) Necesidades de ego o estima. La persona necesita sentirse reconocida y estimada, no solo por su grupo social, sino también por sí mismo. Las necesidades de reconocimiento o estima incluyen la autovaloración y el respeto hacia uno mismo.
- e) Necesidades de autorrealización. También se denominan necesidades de autoactualización o autosuperación y son las últimas en la pirámide. En este nivel,
- f) las personas intentan desarrollar todo su potencial, su creatividad y su talento. De esta forma pretende alcanzar el nivel máximo de sus capacidades personales.

Según Maslow, es necesario conocer el nivel jerárquico en el que se encuentra una persona para motivarlas, para establecer estímulos relacionados con dicho nivel o con un nivel inmediatamente superior en la escala. Así, en la parte inferior de la pirámide están las necesidades más básicas del individuo y en el nivel superior se sitúan sus últimos deseos o aspiraciones, ya que el afán de superación es intrínseco al ser humano. Como se presenta gráficamente a continuación.

Figura N° 01



Pirámide de Maslow

Herzberg: Teoría bifactorial (1966)

Dicho autor se basa en dos factores relacionados con la motivación:

1. Factores de higiene, asociados a la insatisfacción.
2. Factores motivadores, asociados a la satisfacción.

Su teoría está basada en un equilibrio entre los factores de higiene y los motivadores. Por tanto, si una persona trabaja en unas condiciones de higiene inadecuadas (clima laboral inadecuado en el puesto de trabajo), tendrá sensaciones de insatisfacción laboral. Si dichas condiciones mejoran, se aseguraría la satisfacción de la persona.

El psicólogo Herzberg investigó la pregunta “¿Qué desea la gente de su puesto?” Se llevaron a cabo 12 investigaciones que afectaban a las actitudes

hacia al puesto, solicitaba a los entrevistados que describieran con detalle las situaciones en las que raramente se sentían bien y mal en su puesto de trabajo.

A partir de la información tabulada, Herzberg llegó a la conclusión de que las respuestas que daba la gente cuando se sentía bien en su puesto eran significativamente diferentes de las respuestas que daba cuando se sentía mal.

En cuanto a los factores de higiene vienen dados en el entorno donde las personas desarrollan su trabajo, siendo aspectos externos al mismo. Todos ellos están asociados a la insatisfacción.

Entre otros se pueden citar:

1. Las condiciones de trabajo.
2. Los sueldos y salarios.
3. La relación con los compañeros y jefes.
4. La cultura de la empresa.
5. Las normas que rigen el trabajo diario.
6. La seguridad en el entorno laboral.
7. La privacidad.

Por otro lado, se encuentran los factores motivadores que se centran en el contenido del trabajo, en las tareas que se van a desarrollar, por lo que se consideran internos al mismo. Como se ha señalado con anterioridad, son la principal causa de satisfacción laboral.

Herzberg enumera los siguientes factores, encuadrándolos en la tipología de motivadores:

1. El reconocimiento.
2. Las responsabilidades.
3. El crecimiento personal en el trabajo.
4. El progreso y el logro.
5. El trabajo.

Herzberg afirma que los factores asociados con la satisfacción en el puesto de trabajo están separados y son diferentes de los que conllevan a la insatisfacción. Pero la supresión de dichos factores puede mejorar las condiciones laborales pero no aseguran la motivación en el trabajo.

Por tanto, que los factores de higiene sean adecuados, no garantiza la satisfacción laboral de los trabajadores, ya que la única forma de satisfacerlos es desarrollando elementos motivadores que aumenten su propia satisfacción en el puesto de trabajo.

En definitiva, aunque una persona tenga un salario muy elevado, si no se siente identificada con el trabajo que realiza, no se sentirá motivada y tenderá a sentirse frustrada.

La teoría de la motivación-higiene tiene detractores y críticas, entre las que se incluyen las siguientes:

- A. El procedimiento que utilizó Herzberg está limitado por su metodología. Cuando el desarrollo es bueno o la consecución de objetivos es buena, los individuos interiorizan el éxito como suyo pero cuando el desarrollo de la tarea es malo o no se consiguen los objetivos los individuos exteriorizan el fracaso.
- B. cuestiona la confiabilidad de la metodología de Herzberg. Ya que los calificadores deben formular interpretaciones objetivas, aunque es posible que puedan desvirtuar los resultados interpretando una respuesta de una forma distinta o tratar una respuesta similar de distinta forma.

Esta teoría solo proporciona una explicación de la satisfacción en el puesto.

No se utilizó una medida global de la satisfacción, es decir, a un individuo le puede no gustar una parte de su puesto, pero aun así puede pensar que su puesto de trabajo es aceptable.

La teoría pasa por alto las variables situacionales.

Herzberg supone una relación entre la satisfacción y la productividad. Sin embargo, utilizó una metodología de investigación dirigida solamente a la satisfacción y no a la productividad.

McClelland: Teoría de las necesidades aprendidas (1965)

La teoría de McClelland dispone que muchas de las necesidades de los individuos se aprenden o se adquieren en su interacción con el medio, tanto a nivel social como cultural.

Por ello existirán personas con diferentes grados de necesidades en función de las conductas que ha adquirido o aprendido de los entornos donde han vivido durante tiempo. McClelland define motivador a aquella necesidad o necesidades que van a determinar la forma de comportarse de una persona.

Las personas pueden actuar en función de cuatro factores motivadores diferenciados:

Motivador de afiliación. Es aquel que lleva a las personas a desarrollar relaciones de cordialidad y satisfacción con otras personas. La persona necesita ser parte de un grupo, y así sentir la estima de otros y tener su aprecio. A plazo largo este factor crea un ambiente laboral agradable, que influye y está relacionado con los demás factores motivadores.

Motivador de logro. Es el impulso o fuerza que hace que las personas actúen en buscar del mayor éxito en todo trabajo que desarrollen. En la investigación de McClelland del factor motivador de logro, encontró que la diferencia se centraba en el deseo de ciertos individuos de realizar mejor, que los que les rodean, sus actos o tareas. Estos individuos buscan situaciones, en las que tengan la responsabilidad personal de proponer soluciones a los problemas que existen, situaciones en las que pueden obtener una retroalimentación inmediata sobre de su desempeño, con el fin de conocer si están mejorando o no y por último, situaciones en las que puedan establecer metas desafiantes; no obstante a estos individuos les molesta tener éxito por la suerte, es decir prefieren tener el desafío de trabajar en un problema y asumir la responsabilidad personal del éxito o fracaso. Además, estos individuos motivados hacia el logro consiguen evitar las tareas no muy fáciles o muy difíciles. Al superar barreras o impedimentos para la consecución de sus objetivos, necesitan o desean sentir que el resultado de su desempeño, es decir su éxito o fracaso, depende de sus propias acciones.

Motivador de poder. Es el deseo de controlar a los demás y el entorno por parte del individuo, adquiriendo la autoridad para modificar situaciones. El poder que se ejerce puede ser de dos tipos, personal o socializado. El poder personal se desarrollará cuando se trate de influir o controlar a las personas, y el poder socializado se desarrollará cuando se utilice el poder para conseguir el beneficio de la empresa o de su equipo poder para beneficio de su equipo y de la empresa.

Motivador de la competencia. El deseo de la persona de obtener los mejores o máximo resultados en las tareas que desarrolla, y así conseguir diferenciarse de los demás trabajadores que ocupan su mismo puesto. Esta teoría tiene mucha utilidad en selección de personal y en promoción laboral, ya que los distintos tipos de motivación de los trabajadores van a determinar sus distintas expectativas laborales.

Teoría de Jerarquía de Alderfer.

El autor Clayton Alderfer consiguió remodelar la jerarquía de necesidades de Maslow para ajustarla con los resultados de la investigación empírica. La Teoría ERC se le llama a su jerarquía de Maslow remodelada. En el estudio de Alderfer se plantean tres grupos de necesidades primarias:

1. Necesidades de existencia

2. Necesidades de relaciones
3. Necesidades de crecimiento

El grupo de las necesidades de existencia abarca las necesidades que tenemos los individuos de satisfacer nuestros requerimientos básicos derivados de la existencia material. En este grupo Alderfer incluye los niveles que Maslow considera necesidades fisiológicas y de seguridad. El segundo grupo de necesidades, de las relaciones comprende las necesidades que el individuo tiene de mantener relaciones interpersonales importantes. Los deseos sociales y los deseos de status exigen la interacción con otras personas, para poder satisfacerlos, y en este caso coinciden con el nivel de Maslow de las necesidades sociales y el nivel de ego o de la estima.

El tercer grupo incluye las necesidades de crecimiento, que se encuadran en el deseo intrínseco de desarrollo personal. Estas necesidades incluyen el nivel de estima y el nivel de autorrealización de la pirámide de Maslow. En la teoría de ERC de Alderfer sustituye las cinco necesidades que establece Maslow por tres necesidades.

Además, la teoría de Alderfer muestra dos diferencias más:

- a) Que al mismo tiempo puede estar en operación más de una necesidad.
- b) Que si se reprime la satisfacción de una necesidad de nivel superior, puede incrementarse el deseo de satisfacer una necesidad de nivel inferior.

La jerarquía de necesidades de Maslow se distribuye en la progresión rígida en distintos niveles, en cambio, en la teoría ERC no se caracteriza por una jerarquía rígida o estática en la que una necesidad inferior deba quedar suficientemente satisfecha, para poder intentar cubrir una necesidad del nivel superior. La teoría ERC además abarca una dimensión de frustración-regresión.

En el modelo de Maslow se planteaba que un individuo permanecería en determinado nivel de una necesidad hasta que esta necesidad quedara completamente satisfecha al contrario que en la teoría ERC. En la teoría de Alderfer se expone que cuando en un nivel de necesidad de orden superior es frustrado, se incrementa el deseo del individuo para poder satisfacer la necesidad de un nivel inferior.

Por ejemplo, la imposibilidad de satisfacer una necesidad de interacción social puede aumentar el deseo de obtener más rentas económicas o mejores condiciones en el desarrollo de su trabajo. Por lo que la frustración puede llevar a la regresión a una necesidad de un nivel inferior.

En comparación de ambas teorías podemos concluir que, tanto la teoría ERC como la teoría de Maslow, argumentan que las necesidades satisfechas de nivel inferior van a inducir al individuo al deseo de satisfacer necesidades de nivel superior. Pero la teoría ERC se amplía al considerar que las necesidades múltiples pueden coexistir en el mismo tiempo como motivador

y la frustración que se produce al intentar satisfacer una necesidad de nivel superior puede provocar la regresión a una necesidad de nivel inferior. Para finalizar, la teoría ERC ensalza el conocimiento que existe de las diferencias individuales entre los individuos.

Podemos señalar que elementos como los antecedentes familiares, la educación y el ambiente cultural pueden modificar la importancia o el nivel jerárquico que tiene un conjunto de necesidades para un individuo determinado.

Los hechos demuestran que individuos de diferentes culturas pueden clasificar de forma distinta las categorías de necesidades. Diversos estudios apoyan la teoría ERC, pero también hay muestras que en algunas organizaciones esta teoría no resulta válida. Pero en general, la teoría ERC está representando una versión más acertada de la jerarquía de necesidades de los individuos que la que desarrolla el modelo original de Maslow.

Tabla N° 01

Comparación de las teorías de motivación de contenido

Categorías de Maslov (Jerarquías)	Categorías de Alderfer	Necesidades de McClelland	Factor de Herzberg (Jerarquía implícita)
Nivel 1: Necesidades fisiológicas	Necesidades de existencia		Condiciones de trabajo
Nivel 2: Necesidades de seguridad (materiales)		Poder	Salarios y beneficios Supervisión
Nivel 3:	Necesidades de relación	Afiliación	Compañeros de trabajo

Necesidades de afiliación, amor y necesidades sociales			
Nivel 4: Necesidades de autorrealización (retroalimentación por los demás) Autoestimación (Actividades que se confirman así mismas)	Necesidades de crecimiento	Logro	Reconocimiento Responsabilidad de proceso
Nivel 5: Autorrealización			Interés del trabajo

En esta tabla observamos más claramente las diferencias existentes entre las distintas teorías motivacionales de contenido, comparando las distintas distribuciones de necesidades. Se observa la diferencia de clasificación de necesidades en el modelo de Maslow en cinco niveles de necesidades con la clasificación de Categorías de Alderfer que agrupa las necesidades en tres niveles.

Teorías de proceso

Las teorías de proceso tratan de analizar el proceso de motivación que se desarrolla en el puesto, este proceso de motivación estudiado desde las expectativas del trabajador, la finalidad que persigue y la justicia laboral. Destacan las teorías desarrolladas por los siguientes autores:

1. Vroom. Teoría de la expectativa.
2. Locke. Teoría de la finalidad.
3. Adams. Teoría de la equidad o justicia laboral.

Vroom: Teoría de la expectativa (1964)

Vroom considera que la motivación de un trabajador en su entorno laboral depende de los logros y objetivos que desea o pretende alcanzar en su trabajo y de las probabilidades reales de poder conseguirlos. La teoría de Vroom se centra en la percepción subjetiva que tiene el trabajador sobre la posibilidad de que su forma de realizar su trabajo o desarrollar determinados comportamientos conlleve a la consecución de un determinado resultado.

En palabras de Vroom: “La gente se sentirá motivada a realizar las cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de ésta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla”

Pero se debe tener en cuenta, que el resultado final no solo dependerá del esfuerzo realizado por el trabajador en la realización de sus tareas, además influyen variables externas al trabajador que no puede controlar. Por ello, los trabajadores se esfuerzan en trabajar de determinada forma con la expectativa de conseguir alcanzar unos resultados.

El esfuerzo que desarrolla un trabajador en la realización de su tarea se enfocará en tres relaciones:

- a) Relación esfuerzo-desempeño: la probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.
- b) Relación desempeño-recompensa: el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.
- c) Relación recompensas-metas personales: el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que le sean.

Locke: Teoría del establecimiento de metas (1968)

El autor Locke afirma que la motivación que el trabajador desarrolla en su puesto de trabajo es un acto consciente y que su nivel de esfuerzo o ejecución

estará en función del nivel de dificultad de las metas que se proponga alcanzar.

Actualmente, esta teoría se aplica en departamentos de gestión de recursos humanos porque les permite poder concretar o definir los objetivos que se corresponden a los trabajadores y convencerles para que los acepten y desarrollen su trabajo para conseguirlos, para ello deberán adecuar dichos objetivos a las características particulares de cada individuo según sus habilidades, conocimientos y actitudes.

Adams: Teoría de la equidad o justicia laboral (1963)

La teoría de Adams complementa a las teorías anteriores incluyendo la valoración de las personas respecto a la relación que establecen entre el esfuerzo que invierten para conseguir los objetivos y las recompensas que obtienen por sus logros.

Para poder realizar esta valoración, el trabajador comparará la recompensa que obtiene individualmente por la empresa (nivel interno) con las recompensas que obtengan sus compañeros de trabajo dentro de la empresa o por trabajadores de su nivel que trabajen en otras empresas de la competencia (nivel externo).

La consecuencia de realizar estas comparaciones es que las personas adquieren percepciones personales sobre la justicia e imparcialidad con que son tratados sus logros en el entorno donde desarrollan su trabajo. En la motivación laboral estas percepciones tienen una gran importancia.

Cuando el individuo tenga la percepción de que su esfuerzo personal que aporta en la empresa y los resultados que obtiene son iguales que los de sus compañeros, la persona va a considerar que existe un equilibrio y se sentirá motivado.

Por otra parte, si el individuo percibe que existe un desequilibrio en su recompensa, se pueden desarrollar dos situaciones distintas:

- 1) Cuando sus resultados en la empresa son menores que su esfuerzo personal, le producirá una sensación de inequidad pues se sentirá sub-retribuido. En este caso la motivación del individuo se verá disminuida y desarrollará conductas compensatorias, que disminuirán sus esfuerzos o incrementará sus resultados por cualquier otra vía.
- 2) Cuando sus resultados en la empresa son superiores al esfuerzo personal que aporta, el individuo puede desarrollar un sentimiento de culpa e igualmente podrá asumir conductas para establecer la equidad, incrementando sus aportaciones a la empresa o disminuyendo sus resultados.

- 3) Además de alterar los esfuerzos y/o los resultados propios, los individuos pueden desarrollar otras conductas para restituir la equidad: pueden modificar los esfuerzos del referente, modificar los resultados del referente, cambiar el referente o cambiar la situación.

Otras teorías

Dentro del ámbito de la motivación laboral existen una gran diversidad de teorías, a parte de las teorías de contenido y proceso, se desarrollan en este estudio las siguientes:

- a) Teoría de Katz y Kahn: la motivación del comportamiento organizacional
- b) Teoría del Hombre Complejo de Shein
- c) Modelo de FLUIR de Csikszentmihalyi
- d) Teoría de Skinner: teoría del reforzamiento
- e) Teoría del logro de metas, actual.

La motivación del comportamiento organizacional

Katz y Kahn (1966) proponen un modelo que tiene en cuenta tres tipos de variables analíticas:

- a) Los tipos de comportamiento que se requieren para el funcionamiento eficaz de la empresa u organización, para conseguir motivar a los individuos.
- b) Los distintos patrones motivacionales que pueden ser utilizados para conseguir las conductas necesarias para el contexto organizacional y su eficacia según los casos.
- c) Requisitos conductuales de la organización sobre los miembros

Hay tres tipos básicos de comportamiento que son indispensables para que una organización funcione y pueda cumplir eficazmente sus objetivos:

El ingreso y la permanencia de sus miembros en la organización. Se necesita que las personas quieran ser parte de la organización de forma rápida para poder cubrir los puestos libres y cubrir las nuevas necesidades de personal. Además, es interesante que los miembros se queden en la organización, ya que la rotación de puestos puede originar un coste elevado para la empresa y poco eficaz.

El desempeño de los roles asignados a cada miembro. Cada miembro debe desarrollar adecuadamente el rol que le ha sido asignado por la organización para conseguir cumplir los requisitos mínimos de cantidad y calidad que busca la organización.

La realización de una actividad innovadora y espontánea para la consecución de los objetivos de la organización. Este último trata sobre las acciones que no están especificadas en las percepciones del rol, pero facilitan la consecución de los fines que buscan las organizaciones. Las organizaciones no pueden controlar todos los comportamientos del individuo a través de las normas para la consecución de los objetivos. Por ello, la organización buscará que el individuo desarrolle conductas innovadoras que se ajusten a las distintas situaciones que se puedan producir, como las conductas de cooperaciones entre compañeros, las conductas de protección a la organización, las sugerencias que puedan tener los miembros para mejorar los procesos de producción o mantenimiento, autoentrenar a los miembros para que realicen mejor las tareas o mejorar su preparación para afrontar más responsabilidades, y otros muchos.

Todos estos tipos de comportamiento pueden ser motivados por diferentes impulsos y diferentes necesidades, por ello, los patrones motivacionales se adaptarán a cada tipo de comportamiento y según el contexto para poder ser lo más eficaces posibles.

Tipos de patrones motivacionales

Katz y Kahn (1966) diferencian tres patrones motivacionales distintos que pueden influir en el comportamiento organizacional.

El primero consiste en aceptar las percepciones del rol y las directrices y normas de la organización, porque las directrices y normas emanan de la autoridad legítima de la organización y la imposición de sanciones para obligar al cumplimiento de normas. En este patrón no se tienen en cuenta la actividad que desempeña el individuo en la organización. El segundo bloque de patrones motivacionales está caracterizado por las recompensas externas, y a su vez está dividido en cuatro tipos diferentes:

Las recompensas se obtienen por el hecho de ser parte o miembro de la organización, se mejoran con la antigüedad y van destinadas a un grupo completo de miembros.

Las recompensas se obtienen en función de las aportaciones y méritos que realiza el individuo en la organización.

Los reconocimientos de los superiores, directivos, gerentes o supervisores, por determinadas actitudes o comportamientos del miembro o del grupo de miembros.

El reconocimiento y la aprobación social que el miembro recibe por realizar determinados comportamientos en la organización de parte de miembros de su grupo o de la empresa.

Los últimos bloques de patrones motivacionales engloban los patrones basados en la motivación de carácter intrínseco, por ejemplo: la satisfacción

de un miembro cuando realiza adecuadamente el desarrollo del rol que tiene asignado, y a través de ello puede expresarse y autorealizarse, identificándose con el propio trabajo.

Consecuencias de los diferentes patrones motivacionales:

Acatamientos de las reglas legítimas: tanto los controles normativos como los legales que existen en la organización son poco eficaces para conseguir atraer a las personas y, puede repercutir en el aumento de rotación de puestos. En tareas rutinarias simples, las normas legales pueden conseguir la consecución de los objetivos en niveles de calidad y cantidad adecuado, consiguen que los individuos realicen adecuadamente las tareas que tienen asignadas. Las normas legales y las obligaciones es un patrón motivacional que se pueden considerar deficiente, ya que el trabajador se respaldará en el cumplimiento de las normas y no estará motivado para desarrollar otros comportamientos no regulados que podrían aumentar la productividad de la empresa. Resulta muy difícil poder regular los comportamientos creativos o innovadores que los miembros de la organización pueden desarrollar, y además es muy difícil regular todos los aspectos que existen en la organización.

Recompensas extrínsecas generales e individualizadas: introducir refuerzos extrínsecos e incentivos para motivar el comportamiento adecuado de los miembros puede realizarse a todo un grupo de la organización por el simple hecho de ser parte de ella o por cumplir una serie de requisitos o criterios, que tendrán relación con el esfuerzo y desempeño del miembro.

Las recompensas individualizadas pueden ser incentivos económicos, la promoción o el reconocimiento de los directivos y gerentes, y resultan bastantes eficaces para conseguir motivar a los miembros para que realicen tareas en los niveles de cantidad y calidad requeridos. Este tipo de recompensas son ineficaces para motivar los comportamientos innovadores de los miembros, por lo que se utilizarán en un sistema de recompensas individualizado que cumpla los siguientes requisitos:

Deben ser claras y concisas, y deben justificar el esfuerzo extra que realiza el miembro para realizar la tarea que se exige para obtenerlas.

El individuo las debe percibir como la consecuencia directa por realizar la tarea solicitada. Deben ser percibidas como equitativas por la mayor parte de los miembros.

Recompensas intrínsecas y sus consecuencias: este tipo de recompensas están relacionadas con la autoexpresión y autodeterminación, factores que son importantes en la satisfacción del propio trabajo, la expresión de los valores del sujeto y la cohesión del grupo al que pertenecen.

Las investigaciones apuntan que el enriquecimiento del trabajo disminuye el absentismo laboral, además si el trabajador tiene más autonomía y

responsabilidad personal en las decisiones que se tomen, aumentará la productividad, la calidad de los resultados de trabajo y la satisfacción del empleado en su propio trabajo.

También en la motivación intrínseca se incluye la pertenencia a un grupo de trabajo, proporcionando un sentido de comprensión de la tarea y desarrollar un sentimiento de identificación y responsabilidad con el grupo.

Tanto las recompensas extrínsecas como las recompensas intrínsecas influyen en el nivel de satisfacción laboral que tienen los trabajadores.

TEORÍA DEL HOMBRE COMPLEJO DE SHEIN

La teoría de Shein se fundamenta en los siguientes puntos:

El ser humano por naturaleza va a tender a satisfacer una gran variedad de necesidades, algunas necesidades serán básicas y otras necesidades serán de grado superior.

Una vez satisfechas las necesidades pueden reaparecer otras necesidades que cambian constantemente y pueden reemplazarse por necesidades nuevas

Las necesidades son muy variables, tanto de una persona a otra persona, como en la misma persona, ya que depende de las circunstancias y del momento.

Los administradores que sean efectivos serán conscientes de este dinamismo de las necesidades, y serán más flexibles en el trato con sus trabajadores.

Se parte de la visión de que el trabajador busca el reconocimiento dentro de la organización y la búsqueda de satisfacer sus necesidades, cubiertas estas dos partes, la motivación del trabajador le impulsará a asumir responsabilidades y a desarrollar su conducta laboral a la consecución de metas de la organización con altos niveles de eficacia.

Las actividades y los comportamientos de los gerentes o supervisores tienen un gran efecto sobre los niveles de motivación de los trabajadores de toda la organización, por lo que es interesante estudiar quiénes son las personas de la dirección que tienen una influencia directa sobre la motivación de los empleados, a través de estas personas se podrá influir en la eficiencia y eficacia de los trabajadores y así de la organización.

Modelo de FLUIR de Csikszentmihalyi

Este modelo trata de esclarecer porque trabajadores se sienten desmotivados con puestos prestigiosos, o porqué después de un periodo de tiempo en un mismo trabajo el trabajador se siente aburrido; y como se puede auto-motivar un trabajador o motivar a otros.

Nivel de desafío y Nivel de habilidad percibido.

El nivel de desafío es el nivel del reto que tiene el trabajador; un nivel alto sería una tarea que el trabajador percibe como difícil, que no sabe realizarla o que nunca la ha realizado, un nivel bajo sería una tarea fácil de realizar; y un nivel de habilidad es una tarea en la que el trabajador se cree capaz de lograrla con sus capacidades.

En los trabajadores que llevan un periodo de tiempo medio desarrollando su trabajo, donde ya han adquirido habilidades suficientes para sus tareas se puede producir un estado de aburrimiento o relajación, ya que los trabajadores sienten que no progresan ni profesionalmente, ni económicamente o incluso que no aumentan sus habilidades. Este problema que se presenta en muchas empresas se pueden solucionar con modificación de las funciones que desarrollan, nuevas responsabilidades o rotación de tareas, estos cambios motivarán a los trabajadores, lo cual se traduce en un beneficio para el empleado y la organización.

En esta modificación de funciones y responsabilidades existe un riesgo, que las nuevas funciones y responsabilidades sean tan altas para el trabajador, es decir, para sus necesidades, que el trabajador en vez de situarse en la zona de FLUIR del gráfico, se situará en la zona de ANSIEDAD, resultado contrario que pueden producir las decisiones de los jefes o gerentes.

Teoría de Skinner

La teoría de reforzamiento propuesta por B.F. Skinner se basa en que el reforzamiento va a condicionar el comportamiento de los individuos, es decir, la conducta está influenciada por el ambiente, ignorando las actitudes, sentimientos, esperanzas, anhelos, lo que podríamos denominar el interior del individuo.

Se puede definir el comportamiento como el producto de los estímulos que se pueden recibir del exterior, y se puede predecir las posibles acciones de los individuos, porque dependerán de los reforzadores y, cualquier consecuencia vendrá aparejada una respuesta, aumentando la probabilidad de que se repita la conducta.

Un administrador que motive a sus empleados suscitando los comportamientos deseados, es decir, que recompensen el alto desempeño y el compromiso de los empleados, la productividad que puedan desarrollar con sus tareas; y que desmotiven los comportamientos no deseados como el absentismo, la disminución del desempeño y la ineficacia.

Los reforzadores pueden ser de dos tipos, reforzadores positivos y reforzadores negativos. Los reforzadores positivos consistirán en las recompensas que puede percibir un trabajador por la actividad que ha realizado y que provocan cambios en el comportamiento del individuo, normalmente, en la dirección deseada.

El reforzamiento se puede entender como la ayuda que se presta en una ocasión o ante una situación de necesidad.

Los refuerzos se pueden clasificar en tres tipos distintos:

Reforzadores primarios: son los reforzadores que no dependen de la historia del trabajador, dependen de las características biológicas de éste; estos reforzadores serán comunes a todos los sujetos de una misma especie y se caracterizan por ser altamente adaptativos, guardando una relación directa siempre con la supervivencia tanto del sujeto como de la especie.

Reforzadores secundarios: este tipo de reforzadores no tiene relación directa con la supervivencia y van a depender del contexto o la historia individual en la que se enmarca el individuo.

Reforzadores generalizados: son todos los reforzadores que son interdependientes de la intensidad o frecuencia de la que son presentados con su efectividad, y van a estar relacionados con la historia personal del individuo.

Para Skinner, en su teoría existen dos tipos de refuerzos:

1. Refuerzo positivo
2. Refuerzo negativo

El refuerzo positivo implica asociar a un comportamiento o resultado concreto con recompensas o retroalimentación, por ejemplo: una persona que trabaja vendiendo telefonía móvil, recibe el 5% por cada teléfono móvil vendido y un 5% por cada seguro de robo que venda con el teléfono móvil; el comportamiento deseado, la venta de telefonía móvil y su seguro va aparejado con la recompensa económica. Esta retroalimentación induce al comportamiento porque fomenta el comportamiento reforzado o recompensado para que el trabajador lo repita. Pero en el caso de que el comportamiento no sea el deseado por el supervisor o gerente o un cliente, los refuerzos que se repiten y derivan en aproximaciones al comportamiento que se desea pueden conseguir que el comportamiento real se aproxime más al comportamiento deseado.

En el refuerzo negativo la persona va a actuar para conseguir detener un estímulo desfavorable, es decir, el individuo se aparta de una situación indeseable cuando se muestra el comportamiento no deseado.

A diferencia del refuerzo positivo, si se omite o retira un estímulo que antecede a la respuesta o conducta, y como consecuencia aumenta dicha conducta.

La omisión de la conducta no basta para que se refuerce la conducta de forma negativa, además será fundamental que mediante la respuesta se pueda eliminar dicho estímulo de un entorno, es decir, que desaparezca la

contingencia que es consecuencia de la conducta. El refuerzo negativo, tiene importancia en dos tipos de aprendizaje, en el condicionamiento de escape y en el condicionamiento de evitación.

El condicionamiento de escape se produce al aplicar un castigo, pero este castigo se termina cuando se produce una conducta, es decir, cuando el individuo aprende a dar una respuesta que va a eliminar o desaparecer una situación que no resulta agradable.

El condicionamiento de evitación se produce cuando se reducen o eliminan los estímulos que anteriormente han precedido estímulos aversivos. La diferencia con el condicionamiento anterior, el condicionamiento de escape, es que en este condicionamiento el organismo no recibe el estímulo aversivo, en cambio en el condicionamiento de escape el organismo va a terminar o reducir el estímulo aversivo a través de la respuesta, que se podrá ver aumentada su frecuencia.

Otros procedimientos que se citan dentro del control de la conducta: son el castigo y la extinción de los refuerzos.

El castigo va a eliminar un comportamiento que no es deseado o retirar un reforzador inmediatamente después de una conducta, disminuyendo o eliminando la probabilidad de repetición de dicha conducta.

Un estímulo adverso es cuando el castigo puede tener consecuencias para los observadores de la situación, los puede también puede tener consecuencia para los observadores, pues los convence para no realizar un comportamiento parecido o similar, o por el contrario, puede afianzar positivamente el comportamiento que se está castigando.

Extinción es el proceso por el que una conducta deja de realizarse al discontinuar el reforzamiento que la mantenía. Una conducta o respuesta se acaba porque deja de recibir el refuerzo que la hacía existir. Otros procedimientos a destacar desde el punto de vista del control de las conductas son la discriminación y la generalización.

La discriminación entendida como el proceso en el cual la frecuencia de una respuesta puede resultar mayor ante la presencia de un estímulo, que ante su ausencia.

La generalización se puede definir como el proceso por el cual se puede reforzar una determinada conducta, utilizando la mayor cantidad de estímulos que sean posibles.

PROGRAMAS DE REFUERZO.

El tiempo de los refuerzos o las recompensas afecta al impacto que puede llegar a tener. Dentro de los programas de refuerzo podemos diferenciar dos elementos; el primero es la oportunidad del refuerzo en relación con el

comportamiento que se refuerza; el segundo es la frecuencia del refuerzo. Los refuerzos administrados de acuerdo a un determinado programa de intervalos se vinculan con el transcurso de una cantidad limitada de tiempo. Los recursos administrados con base a un programa de porcentajes se vinculan con el cumplimiento de un conjunto de comportamientos. Por ejemplo, los trabajadores que reciben un salario según un nivel de ventas o producción, es un sistema de comisiones o a destajo, sería un sistema de refuerzo por porcentajes.

PROGRAMAS DE LA MODIFICACIÓN DE LA CONDUCTA.

Los empresarios o gerentes pueden aumentar el nivel de salarios y las prestaciones vinculándolos con los niveles de desempeño de los trabajadores, también pueden ofrecer bonos o pagos únicos para recompensar ciertos comportamientos que destaquen por su creatividad o su productividad. En las compañías que usan esta teoría del refuerzo para diagnosticar el comportamiento de los trabajadores, realizan las siguientes preguntas.

- a) ¿Qué comportamientos se quieren?
- b) ¿Se pueden observar y medir estos comportamientos?
- c) ¿Qué refuerza estos comportamientos?
- d) ¿Cuándo se aplican los refuerzos?

EVALUACIÓN DE LA TEORÍA DEL REFUERZO.

La teoría del refuerzo, aunque se caracteriza por su sencillez y claridad, ha generado muchas investigaciones, pero la utilidad puede verse limitada al tener la teoría un enfoque centrado en el individuo, y su restricción a comparar similitudes y algunos inconvenientes metodológicos.

Los empresarios y gerentes pueden fomentar el comportamiento que se desea en los trabajadores aplicando una diversa gama de recompensas y castigo, el refuerzo que se utiliza más comúnmente es el dinero, aunque su impacto en el comportamiento no es tan notable como se preveía. Las alabanzas o reconocimientos para fomentar comportamientos deseados, es un beneficio con menos costo para la empresa pero se utilizan en menor proporción. Además, se pueden rediseñar las tareas como respuesta a un comportamiento de un trabajador exitoso o no exitoso.

TEORÍA DEL LOGRO DE METAS

Que el ser humano pueda conseguir lo que desea es por sí solo una motivación inherente a ellos mismos, a los grupos y a las organizaciones. La primera fase por la que pasamos para poder convertir nuestras aspiraciones en un hecho real consiste en convertir los deseos en objetivos concretos. Normalmente, las teorías de metas afirman que el individuo debe tener claras sus metas como condición inevitable para alcanzar los objetivos que desea. Esta idea fundamenta uno de los postulados de los planteamientos estratégicos. Las investigaciones que se han desarrollado en términos

específicos o concretos conllevan un rendimiento mayor y mejor que las metas que son imprecisas.

Los estudios actuales se plantean si desarrollar y tener las metas claras es siempre una condición inevitable para conseguir las metas con éxito. En esta teoría se investigará si los efectos diferenciales en el logro de metas, que son resultados de la claridad en su formulación, estarán armonizados por su interacción con factores vinculados a los esfuerzos para la consecución de las metas, específicamente con la posibilidad de planificar o el dominio de ciertas competencias.

Por último, con esta teoría, se examinará el efecto del ajuste (discrepancia o correspondencia entre la formulación de la meta de forma clara o ambigua) y la oportunidad de logro (que favorece la competencia o la planificación adecuada) en la obtención de metas. El alcance de estas investigaciones y los resultados de estudios tendrá especial relevancia en los métodos en que grupos y organizaciones diseñan para mejorar el logro de sus metas.

El alcance de estos estudios podrá tener especial relevancia en la metodología que grupos y organizaciones establecen para mejorar el logro de sus metas. Especialmente cuando los grupos se enfrentan a la necesidad de poder superar las posibles barreras u oposiciones entre el contenido de la meta y el potencial para poder conseguirla.

El logro de metas ha sido tema de estudio para diversas y distintas disciplinas y tienen especial relevancia las metas:

- a) Vinculadas a la perspectiva psicológica
- b) Derivadas de diversas aproximaciones a la organización formal

Las metas vinculadas a la perspectiva psicológica han abordado el problema estableciendo procesos cognitivos motivacionales y volitivos. Las metas derivadas de diversas aproximaciones a la organización forma han abordado el tema teniendo en cuenta los procesos estratégicos, de solución de problemas, toma de decisiones y de mejora de la calidad.

La perspectiva psicológica ha obtenido una abundante influencia de los estudios existentes sobre niveles de aspiración de Lewin, Dembo, Festinger y Sears. Estos autores identificaron dos tipos de problemas que las personas debían poder resolverlas para conseguir encaminar sus conductas hacia una meta, los dos tipos de problemas son:

- a) Problema que confronta la necesidad de formular las metas y poder ajustarlas en función de la expectativa de logro (goal setting).
- b) Problema de los esfuerzos que las personas deben desarrollar para lograr las metas (goal striving).

Estos dos problemas plantean que la consecución con éxito de las metas va a implicar a la persona que formule las metas y las persiga implica dos tareas:

formular las metas y perseguirlas. Existen diferencias entre las distintas teorías, las teorías de formulación de metas se centran en el contenido y la estructura de las metas, mientras que las teorías sobre auto-regulación se han centrado en la consecución o el logro con éxito de metas.

El núcleo de esta teoría está caracterizado por el contenido de las metas y constituye uno de los cimientos de las investigaciones que se realizan en este campo. Las perspectivas de dificultad y de especificidad de las metas han ido núcleo de diversos estudios e investigaciones. Los efectos de la claridad de las metas en el rendimiento, escasamente se estudiaron hasta el comienzo de los años 80. Por el contrario, en los años siguientes se han realizado investigaciones centrándose en la claridad de las metas sobre el rendimiento.

Los autores Kjormo y Halvari hallaron una relación positiva en la claridad de metas y la cohesión del grupo, y que, al mismo tiempo, repercutía de forma favorable al rendimiento de los deportistas. De forma reciente se ha investigado en qué medida puede afectar un proceso de adquisición de una empresa a sus empleados, y se hallaron que la claridad de las metas sí se relacionaba de una forma positiva con el rendimiento.

Los problemas derivados de los esfuerzos para la consecución de la meta han producido distintos modelos como el de fases de acción o Modelo de Rubicón. Este modelo define el curso de las diferentes fases de acción que se producen para la consecución de la meta, teniendo en cuenta los problemas de formulación y además, los problemas de consecución de la meta.

El modelo diferencia cuatro fases secuenciales desde que la persona libera el deseo o el impulso de conseguir el objetivo hasta que la persona consigue el logro, la adecuación o el descarte:

- a)Predecisional**
- b) Post-decisional o preaccional**
- c)De acción**

Postaccional Estas cuatro fases están vinculadas a través de tres momentos que se producen en la transición de una a otra:

- a)Una decisión que convierte el deseo en una intención de meta**
- b) Un plan que un plan que inicia la acción**
- c)Un resultado objetivo que va a necesitar una valoración interpretativa.**

En la primera fase secuencial, la predecisional, la persona elige entre los diferentes deseos que le gustaría conseguir o lograr. Ya que las personas no pueden conseguir todos los deseos a los que aspiran, van a necesitar decidirse por uno de ellos, y a la consecución de esos deseos van a dedicar todos sus esfuerzos para lograrlo. La decisión por un deseo o por otro la realizarán mediante un criterio evaluativo que considera dos aspectos distintos:

- a)Viabilidad: relacionada con la expectativa de valor.**

b) Deseabilidad.

La fase predecisional va a finalizar cuando el deseo se transforme en una intención o cuando la motivación hacia la meta deseada se transforme en la voluntad de la persona en realizar un esfuerzo para conseguirla. Esta evolución se va a caracterizar por el compromiso que va a adquirir la persona para la consecución de la meta que desea. El compromiso con la meta desarrolla un proceso secuencial irreversible que no va a admitir un cambio de decisión, es decir, no va a admitir el retorno.

La metáfora del modelo de Rubicón se utiliza para entender este postulado: la meta se va a formar en la primera fase por distintas fases, la fase de planificación de los deseos, la ejecución y la evaluación hasta que es conseguida o anulada.

Las personas van a valorar y van a priorizar sus deseos, van a decidir que deseo les interesa lograr y deciden la consecución del mismo, van a transformar el deseo en una intención concreta de meta y se van a comprometer con dicha meta continuando el proceso con la fase postdecisional.

Las acciones de la fase postdecisional o preaccional están encaminadas a la planificación. Esta planificación estará compuesta por el dónde, cómo y cuándo. En esta fase se va a procesar la información relevante, de la que dispone la persona, para lograr la meta elegida y minimizar la disonancia. En esta fase, a diferencia de la fase predecisional, se procesa la información de manera parcial para que sea funcional.

La planificación propuesta va a dirigirse al inicio de las acciones o funciones dirigidas a lograr la meta, dando lugar a la tercera fase, la fase de acción. En esta fase de acción se realizan las acciones orientadas al logro de la meta.

En la fase postaccional o última fase, la persona va a evaluar el logro de la meta considerando si el resultado que ha obtenido era el deseado en los términos que esperaba. La evaluación entre el objetivo deseado y el objetivo que se ha conseguido va a provocar un proceso nuevo de deliberación y evaluación por la persona, es aspectos de viabilidad y deseabilidad, que proporcionan a la persona información relevante para las futuras tomas de decisiones.

En conclusión, tanto si el logro de metas está vinculado a teorías psicológicas o a las derivadas de diversas aproximaciones a la organización formal, se determina que el logro de metas va a requerir una serie de tareas o procesos dirigidos a la formulación y planificación de las metas; y serán complementadas por tareas o procesos de evaluación del objetivo obtenido y de corrección.

La asertividad como elemento auto motivador

El trabajador no sólo debe esperar que le motive su empresa o sus superiores, además debe mostrar una actitud proactiva, debe poseer capacidad para comprometerse con sus objetivos laborales. En todo este proceso es muy importante el desarrollo de una conducta personal asertiva.

El entorno laboral actual requiere personas activas, que tengan iniciativa propia, con motivación de logro y desarrollo, con capacidad de auto gestionarse y auto motivarse, que sean responsables de sus actos y de las consecuencias que sus actos puedan tener, que estén comprometidas con su trabajo y sean capaces de superar los obstáculos que aparezcan en la consecución de sus objetivos. En estas circunstancias es cuando la asertividad cobra mayor importancia en el mundo laboral.

Se define asertividad como la cualidad o facultad de una persona para expresar sus sentimientos y opiniones de la manera más adecuada e inteligible para los demás, sin que ofenda ni ataque a las demás personas que pueden tener diferentes puntos de vista.

En base a este concepto, se define a una persona asertiva como la que es capaz de expresar sus sentimientos, deseos, actitudes y opiniones de manera apropiada para cada situación, siempre respetando las opiniones o conductas de las demás personas, y solucionando los problemas que puedan originarse.

Por lo cual, los trabajadores deberán ser capaces de ser asertivos en su equipo o grupo de trabajo, tanto con sus compañeros como con sus jefes, directivos o líderes, para conseguir mejorar la y la productividad del trabajo.

Se recomienda que se elimine la actitud de miedo o temor que tienen algunos trabajadores hacia la autoridad de su jefe o directivo para que puedan expresar su opinión personal cuando observen que la tarea de equipo no consigue los resultados deseados, comunicar errores que se puedan detectar y buscar soluciones para enmendarlos.

La Frustración

La frustración es un estado de tensión emocional que se origina cuando existen obstáculos o barreras que se interponen en la consecución de un objetivo. No aparece frustración cuando el obstáculo o la barrera sea fácil de superar o eliminar, la frustración solo aparecerá cuando el obstáculo o la barrera es tan importante como para impedir que se consiga el objetivo perseguido, lo cual provocará un sentimiento de impotencia. La tolerancia a la frustración es diferente para cada trabajador, y la intensidad de la frustración podrá aumentar o disminuir según el trabajador la perciba y su actitud hacia ella.

La frustración y sus consecuencias no tienen tanta importancia para los directivos como la motivación, pero es un elemento importante, debido a que

muchos problemas existentes en las empresas son debidos a la existencia de frustraciones personales más que a la carencia de factores motivadores

Para poder evitar la frustración debemos tener en cuenta que cada persona se adaptará de distinta forma a este sentimiento, por lo que se deberá buscar la situación que produce tal frustración, debido a que pueden existir determinados entornos de trabajo que pueden favorecer a que exista un mayor grado de frustración que otros.

Programas para la Motivación

Los empresarios disponen de una gran diversidad de elementos para poder motivar a sus trabajadores, pero se debe apuntar que no todos los tipos de motivación que existen funcionan para para los distintos empleados, hay que tener en cuenta que influyen factores como el estado de ánimo, la personalidad del trabajador, las metas individuales, su escala de necesidades o valores.

A continuación, se citan algunos métodos para incentivar la motivación de los empleados:

***Administración por Objetivos (APO):* basado en la fijación de metas de forma participativa. Lo interesante de esta teoría se centra en convertir los objetivos generales de la organización en objetivos específicos para las distintas secciones de la organización y de los miembros individuales que la forman. Existen cuatro factores comunes que se observan en los programas de APO: Especificidad de metas, toma participativa de decisiones, plazo explícito y retroalimentación sobre el desempeño.**

***Programas de Reconocimiento a los Empleados:* estos programas se basan en la atención centralizada en el personal, donde se expone el interés, aprobación y el aprecio por un trabajo bien hecho. Actualmente existe una gran diversidad de formas que utilizan las organizaciones para conseguir este objetivo que se pueden definir desde reconocimientos personales, mensajes escritos, reconocimiento ante la organización o estructurados programas de reconocimiento, estos últimos son los más conocidos y utilizados el sistema de sugerencias.**

***Programa de Participación de los Empleados:* se trata de un proceso participativo que intenta aprovechar toda la capacidad que poseen los trabajadores y que está destinado a fomentar el compromiso con el éxito de la organización.**

Algunas formas en las cuales podemos lograr la participación de los empleados son mediante:

Administración Participativa: se caracteriza por la toma conjunta de decisiones por empresarios y trabajadores, los trabajadores comparten parte del poder de decidir con sus superiores.

Participación Representativa: este tipo de participación se observa en la mayoría de los países de Europa Occidental. Los trabajadores son representados por un conjunto pequeños, constituyendo así una participación representativa, logrando una distribución del poder dentro de la organización. Se consigue a través de Consejos Laborales que son un grupo de empleados elegidos a los que la dirección de la empresa debe consultar en la toma de decisión que afecten a los trabajadores; y también a través del Consejo de representantes, representando en el Consejo directivo los intereses de los trabajadores.

Círculos de Calidad: formados por un grupo de supervisores y empleados que comparten una responsabilidad. Se reúnen de forma regular para poder supervisar y analizar los posibles problemas de calidad que puedan surgir e investigar las causas de los mismos, además podrán recomendar a la dirección soluciones e iniciar acciones correctivas.

Programa de Pago variable

Se consideran formas de pago variable o formas de Programas de Compensación Flexible las siguientes:

1. Los planes a destajo
2. Los incentivos salariales
3. Participación de utilidades
4. Participación de bonos
5. Participación de utilidades comparativas

Se caracterizan porque no tiene en cuenta el tiempo o la antigüedad del trabajador para realizar el pago que le corresponda, es decir, esta parte del sueldo se efectúa por un factor individual u organizacional de desempeño; es un extra que no tiene garantía de que todos los años el trabajador la pueda percibir, ya que depende del desempeño individual o grupal. A continuación, se citan los cuatro programas de pago variable que más se utilizan:

Planes de Pago a Destajos: se establecen por cada unidad de producción terminada, se establecerá una suma fija por cada una de estas unidades.

Planes de Participación de Utilidades: son programas generales, que afectan a toda la organización, que van a distribuir las compensaciones según una fórmula establecida vinculada a las ganancias totales de la compañía.

Ganancias Compartidas: es el programa de pago variable que más se utiliza, consiste en un plan de incentivos en el que las mejoras en la productividad del grupo determinan la aportación de dinero que recibirá los trabajadores del grupo.

Actualmente se ha considerado que el pago por desempeño está obsoleto, motivo por el que se ha iniciado el rediseño de estos sistemas de compensaciones para motivar a los trabajadores de una organización. Esta corriente abarca todo tipo de instituciones como las Instituciones Educativas, donde los docentes pueden recibir ciertos incentivos por el desempeño que presenta los grupos de los que son responsables, o de su propio desempeño; los directivos tratarán de crear una ética de grupo sólida para conseguir relacionar las recompensas con el desempeño de los trabajadores de un equipo, así conseguirán aumentar el interés por un trabajo bien realizado y ofrecer a los alumnos un mejor servicio.

Normatividad

Constitución Política del Perú de 1993

Capítulo II

De los derechos sociales y económicos.

Artículo 22.- Protección y fomento del empleo El trabajo es un deber y un derecho. Es base del bienestar social y un medio de realización de la persona.

Artículo 24.- Derechos del trabajador El trabajador tiene derecho a una remuneración equitativa y suficiente, que procure, para él y su familia, el bienestar material y espiritual.

Ley General de Educación N° 28044.

Capítulo III

La calidad de la educación

Artículo 13° Calidad de la educación

Es el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida. Los factores que interactúan para el logro de dicha calidad son:

e) Carrera pública docente y administrativa en todos los niveles del sistema educativo, que incentive el desarrollo profesional y el buen desempeño laboral.

Reglamento DS. N° 011-2012-ED

Establece los lineamientos generales de la Educación y del Sistema Educativo Peruano, las atribuciones y obligaciones del Estado y los derechos y responsabilidades de las personas y la sociedad en su función educadora. Rige todas las actividades educativas realizadas dentro del territorio

nacional, desarrolladas por personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras.

Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial.

Reglamento D.S. N° 004-2013-ED.

Es la que norma las relaciones entre el Estado y los profesores que prestan servicios en instituciones y programas educativos públicos de Educación Básica y Técnica Productiva y en las instancias de gestión educativa descentralizada. Es necesario señalar que sólo regula los derechos, deberes, formación continua, la Carrera Pública Magisterial, la evaluación, las remuneraciones, los estímulos e incentivos y el proceso disciplinario de los profesores que están en actividad, más no sobre los derechos de los profesores cesantes y jubilados del Ministerio de Educación.

Ley de Bases de la Carrera Administrativa N° 276.

Reglamento DS. N° 05-1990-PCM.

Es el conjunto de principios, normas y procesos que regulan el ingreso, los derechos y los deberes que corresponden a los servidores públicos que, con carácter estable prestan servicios de naturaleza permanente en la Administración Pública. Tiene por objeto permitir la incorporación del personal idóneo, garantizar su permanencia, asegurar su desarrollo y promover su desarrollo personal del servicio público. Se expresa en una estructura que permite la ubicación de los servidores públicos según calificaciones y méritos.

SERVIR Ley N° 30057.

Reglamento DS. N° 040-2014-PCM.

Establece un régimen único y exclusivo para las personas que prestan servicios en las entidades públicas del Estado, así como para aquellas personas que están encargadas de su gestión, del ejercicio de sus potestades y de la prestación de servicios a cargo de estas. La finalidad de esta ley es que las entidades públicas del Estado alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia y presten efectivamente servicios de calidad a través de un mejor Servicio Civil, así como promover el desarrollo de las personas que lo integran.

DECRETO LEGISLATIVO N° 1057

Norma regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios, y tiene por objeto garantizar los principios de méritos y capacidad, igualdad de oportunidades y profesionalismo de la administración pública.

II. Material y métodos

2.1. Tipo y diseño de investigación

2.1.1. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptivo, porque describe la manifestación de conductas y/o actitudes que de alguna u otra manera, influyen en el clima laboral y el desempeño laboral del personal de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ferreñafe

2.1.2. Diseño de investigación

Para el diseño de la investigación se empleó el esquema de una investigación no experimental, con un determinado tiempo de duración aproximado de seis meses, periodo en el cual se determinó la relación de las variables de la presente investigación.

2.2. Población y muestra

2.2.1. Población

La presente investigación se aplicó a los trabajadores de la UGEL Ferreñafe, la cual lo conformaban la Dirección, funcionarios, personal nombrado, destacado y contratado de la institución, la cual desempeña labores de carácter técnico pedagógico y administrativa.

2.2.2. Muestra

Tabla N° 02

CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PERSONAL – UGEL FERREÑAFE – 2016

ÁREA / OFICINA	N° DE TRABAJADORES
DIRECCIÓN	
Dirección	2
Trámite documentario	2
Chofer	1
Responsable de la Calidad de la Información	1
Responsable de CSI	1
Personal de Servicio	1
Guardianía	2
ASESORÍA JURÍDICA	
Jefatura	2
DIRECCIÓN DE GESTIÓN PEDAGÓGICA	
Dirección	2
Especialista de Educación Inicial	1
Especialista de Educación Primaria	3
Especialista de Educación Secundaria	2
Especialista de Educación Especial EBE	1
Especialista DE Educación Básica Alternativa EBA	1
Coordinador de PRONOEI	3
Gestor Local Multigrado EIB	1
Especialista en Tecnologías Educativas	1
Especialista en Educación Física	1
DIRECCIÓN DE GESTIÓN INSTITUCIONA	
Dirección	2
Responsable de Estadística	1
Responsable de Patrimonio	3

Especialista en Finanzas	2
Responsable de Planificación	1
Responsable de Racionalización	1
Especialista en Infraestructura	2
Responsable de Pensiones	1
Secretaria de CPPA	2
<hr/>	
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN	
<hr/>	
Dirección	2
Responsable de Tesorería	2
Responsable de Contabilidad	2
Especialista en Abastecimiento	2
Responsable en Almacén	1
Responsable en Recaudación	1
Coordinador de Personal	2
Responsable de Proyectos	1
Responsable de Licencias y Promoción Humana	1
Responsable de Nexus y Siga	1
Responsable de Planillas	1
Responsable de Escalafón	1
<hr/>	
Total	60
<hr/>	

Tabla N° 03

MODALIDADES DE TRABAJO – UGEL FERREÑAFE – 2016

CONDICIÓN	MASCULINO	FEMENINO	TOTAL	%
NOMBRADOS	1	3	4	7%
ENCARGATURA DE PLAZA	3	6	9	15%
CONTRATADOS	8	8	16	27%
DESTACADOS	11	7	18	30%

LOCACIÓN SERVICIOS	DE	8	5	13	22%
TOTAL		31	29	60	100%

Fuente: Cuadro de Asignación de personal UGEL-F

2.3. Variables, Operacionalización

2.3.1. Variables:

Variable Independiente:

a) *Propuesta de Estrategia*

Definición Conceptual

Son líneas de intervención transversal, capaces de posibilitar que cada jurisdicción, área o departamento, asuma el desarrollo de una o varias de ellas, concretando programas y proyectos que permitan su implementación.

Definición Operacional

Cada línea proyecta un objetivo estratégico, debidamente discutido y consensuado, que orienta la dirección de las acciones y clarifica lo que se pretende lograr.

Variables Dependientes:

a) *Clima Organizacional*

Definición Conceptual

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

Definición Operacional

Sistema de gestión del recurso humano, basado en políticas, directivas y/o normas, de acuerdo a la funcionalidad de cada miembro.

b) *Desempeño Laboral*

Definición Conceptual

Constituyen la capacidad de relacionarse con otros sujetos para llevar a cabo proyectos comunes a través de la cooperación, integración, respeto mutuo, respeto y tolerancia de las diferencias y puntos de vista. El desempeño acción laboral constituyen el

conjunto de nexos y vinculaciones sobre las cuales se construyen las interacciones entre los miembros de la institución. Es el soporte social marco institucional, eje y sustento del sistema organizativo; la organización no es otra cosa que la trama de relaciones establecidas entre sus miembros logrando el desempeño laboral.

Definición Operacional

El rendimiento laboral es el sentido lógico de las puntuaciones y calificaciones que se da entre los docentes de una institución educativa en el desarrollo de nuevos y modernas técnicas pedagógicas y así poder verificar un nivel de rendimiento aceptable por las instituciones educativas

2.3.2. Operacionalización

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS
Propuesta de Estrategia	Planes de carrera y desarrollo	<input type="checkbox"/> Su trabajo le permite desarrollarse personalmente. <ul style="list-style-type: none"> • Se siente insatisfecho con los resultados que logra en su trabajo. • No se siente realizado con su trabajo. 	LISTA DE COTEJOS (Análisis de documentos o contenido)
	Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> Sabe trabajar en equipo. <ul style="list-style-type: none"> • Trabaja bien con su grupo de colegas. • Trabaja en forma desorganizada. • Se considera una persona empática y tolerante. 	Taller de socialización
	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • El clima laboral de la institución es agradable. • Se cuenta con los materiales y medios necesarios para realizar el trabajo. 	LISTA DE COTEJOS (Análisis de documentos o contenido)
	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Existe diálogo abierto entre todos los trabajadores. • Se comunica con facilidad. • La información que brinda no es precisa. 	Guía de observación

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

2.5. Técnicas

Encuesta. Es una técnica que nos permitió recopilar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado. Los datos que se obtuvieron fueron realizando un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas al personal que labora en la Unidad de Gestión Educativa Local de Ferreñafe, para conocer sus opiniones en base a los objetivos planteados en la presente investigación.

Entrevista. Esta técnica nos permitió sostener una conversación con los equipos de mando (Directora, Directores de las áreas de Gestión Pedagógica e Institucional, Administradora y Coordinador de Personal); con preguntas dirigidas a conocer sobre el clima organizacional y el desempeño laboral de quienes laboran en la Unidad de Gestión Educativa Local de Ferreñafe.

Consultas bibliográficas: Mediante esta técnica nos facilitó consultar sobre antecedentes, términos, teorías y temas relacionados preferentemente al clima organizacional y desempeño laboral.

2.5.1. Instrumentos

Es el proceso de conocimiento de la realidad actual, mediante el contacto directo del sujeto cognoscente y el objeto o fenómeno por conocer, a través de los sentidos. Se observó de forma consciente hacia ciertos aspectos del acontecimiento y se registró aquellos que son más relevantes para el tema de estudio, como para la determinación de las variables (Ñaupas, H. Mejia, M. Novoa, E.& Villagomez, A. 2014), en cuanto se refiere al organizacional y el desempeño laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local de Ferreñafe.

Ficha de observación: Registro visual de lo que ocurre en la línea de producción, que se transcribió a un escrito, hoja de control, para identificar los puntos críticos.

Ficha de Encuesta: Mediante un formato establecido de 50 preguntas (cuestionario), las encuestas se entregaron a los trabajadores de la UGEL Ferreñafe, éstas estuvieron orientadas a cumplir con los objetivos específicos propuestos (Autorrealización, Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones Laborales), luego serán recogidas para su análisis.

Cuestionario: Mediante un formato establecido (guion de entrevista) y cámara de vídeo, se realizó la entrevista a la Directora de la UGEL Ferreñafe y a los Directores de las áreas; las preguntas fueron elaboradas en base a la función que cumplen las mencionadas personalidades y en base con los objetivos específicos propuestos (Autorrealización, Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones Laborales).

Análisis documental: se recolectó información a través de documentos existentes (análisis de contenidos) ya sean libros, revistas, tesis (visitando preferentemente la biblioteca de la USS) e internet.

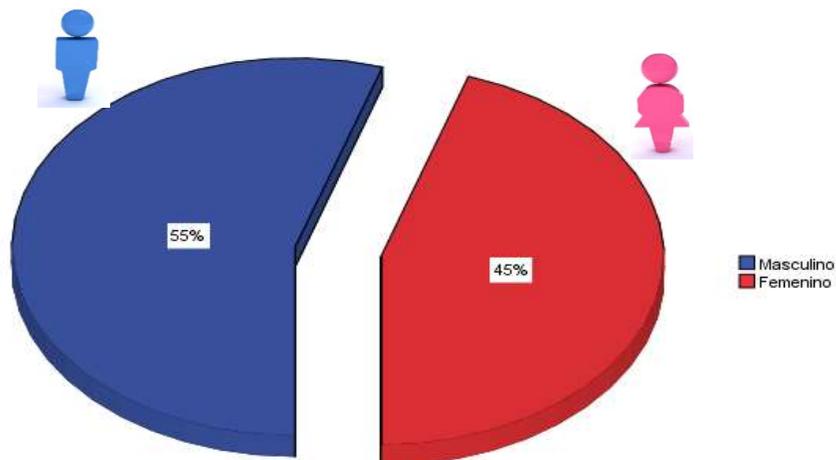
III. Resultados

Características Generales de los Empleados de Unidad de Gestión Educativa Local de Ferreñafe, 2016.

La presente investigación tuvo como objetivo elaborar una propuesta para mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral en la U.G.E.L – Ferreñafe. Se entrevistaron a un total de 60 trabajadores de dicha institución. A continuación, se describirá características generales de los mismos.

A través del gráfico N° 01 se puede apreciar que más de la mitad de trabajadores (55%) son de género masculino y tan solo un 45% son de género femenino.

Gráfico 01: Género de los trabajadores – U.G.E.L Ferreñafe 2016



Fuente: Encuesta aplicada – Trabajadores U.G.E.L Ferreñafe 2016

Un segundo aspecto que se tuvo en cuenta fue la edad de los trabajadores de la institución en mención, se realizó un análisis y se puede apreciar a través de la tabla N° 03 que: la edad promedio de un trabajador es de 45 años, se detectó que la edad mínima fue de 22 años y la máxima es de 60 años

Podemos afirmar que existe una población “adulta” de trabajadores en la “Unidad Educativa de Gestión Educativa Local Ferreñafe 2016, acorde a los resultados encontrados.

TABLA N° 04

Edad de los trabajadores – U.G.E.L Ferreñafe – 2016

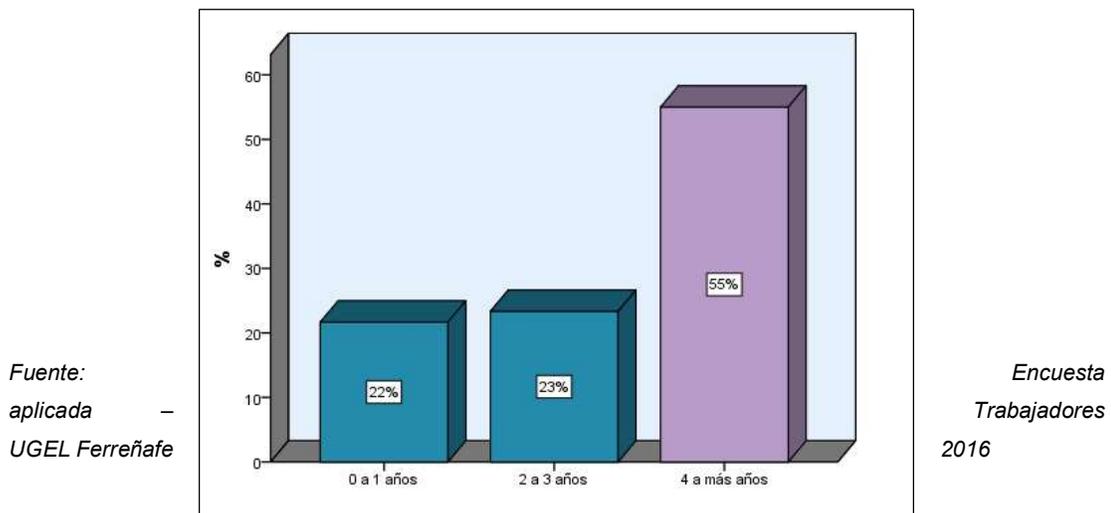
Estadísticos Descriptivos

N	Válido	60
Media		45,12
Mediana		48
Moda		48
Desviación estándar		10,593
Varianza		112,206
Mínimo		22
Máximo		60
Percentiles	25	38
	50	48
	75	52,75

Fuente: Encuesta aplicada – Trabajadores U.G.E.L Ferreñafe 2016

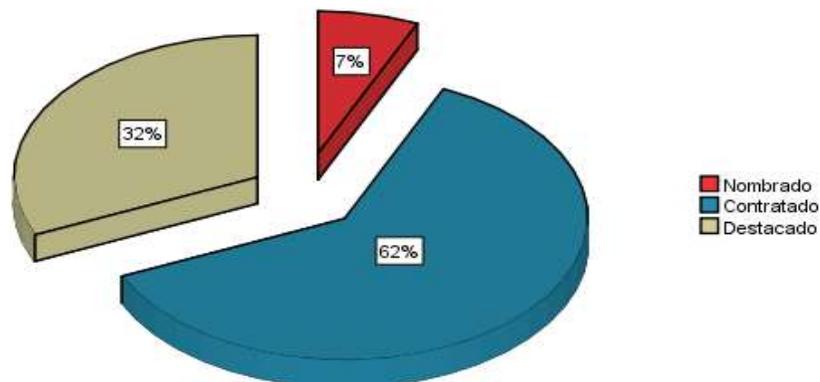
De otro lado se investigó la experiencia que tienen los trabajadores de dicha institución, los cuales estuvieron distribuidos por intervalos de tiempo.

Gráfico 02: Experiencia en el cargo – UGEL Ferreñafe 2016



Y a través del Gráfico N° 02 se aprecia que más de la mitad de los trabajadores (55%) tienen experiencia de “04 a más años”. en segundo plano tienen experiencia de “02 a 03 años” y finalmente de “0 a 01 año solo el 22%. Finalmente, a través del gráfico N° 03, se puede apreciar la “Modalidad de Servicio” dentro de la Unidad de Gestión Educativa Local Ferreñafe 2016, y se detectó que un 62% de los trabajadores son por “Contrato”, un 32% están en modalidad de “Destacados” y tan solo un 7% están en calidad de “Nombramiento”.

Gráfico 03: Modalidad de Servicio – UGEL Ferreñafe 2016

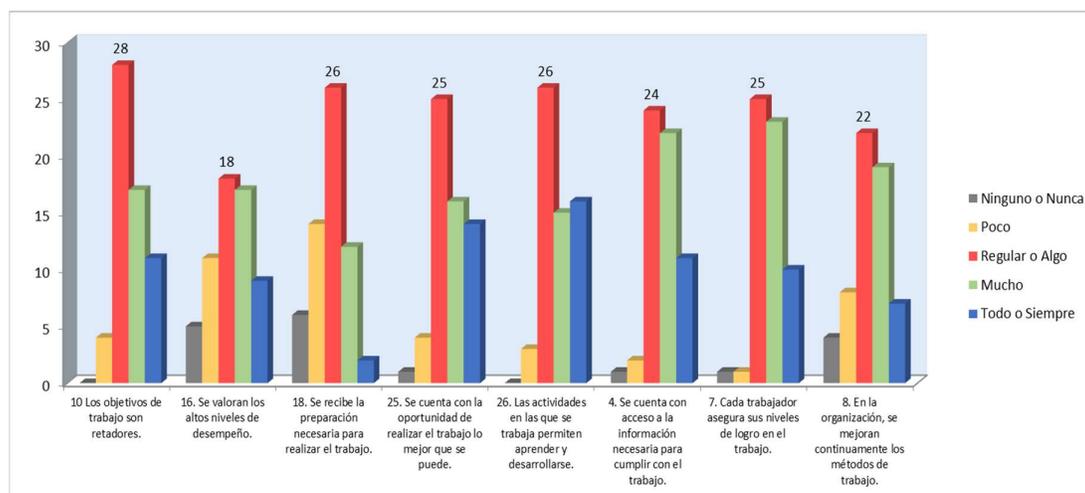


Fuente: Encuesta aplicada a Trabajadores U.G.E.L Ferreñafe 2016

Características del Clima Organizacional y Desempeño laboral de los Empleados de Unidad de Gestión Educativa Local de Ferreñafe, 2016.

Autorrealización: Se evaluaron aspectos de autorrealización por parte de los trabajadores, es entonces que a través del Gráfico N° 04 se aprecia que dichos aspectos vienen cumpliéndose en forma “Regular o Algo”, puesto que a nivel de puntuación promedio el 40% de los ítems analizados, y tan solo un 10% tiende a cumplir “Todo o siempre”, esto indica un reforzamiento en aspectos de: capacitaciones, acceso a la información, valorar el desempeño, entre otros.

Gráfico 04: Niveles de autorrealización de desarrollo en la Institución



Fuente: Encuesta aplicada – Trabajadores U.G.E.L Ferreñafe 2016

Involucramiento: Este aspecto de compromiso con una empresa y/o institución son determinantes en el progreso o productividad de la misma, es por ello que se evaluaron dichos aspectos, y a través de la Tabla N° 04 que el nivel de involucramiento no es del todo compenetrado con la institución, a excepción del aspecto de “protagonismo dentro de la empresa” (38%), de otro lado a nivel promedio se aprecia que están “regular o algo” comprometidos con aspectos de “compromiso con la institución”, “apoyo en superar los obstáculos”.

TABLA N° 04

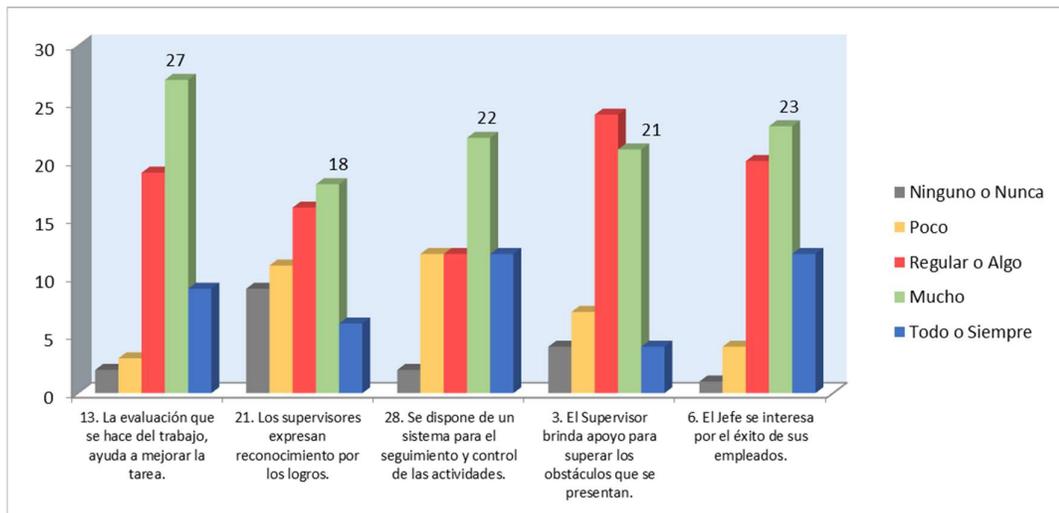
Involucramiento laboral los trabajadores – U.G.E.L Ferreñafe – 2016

Preguntas	Ninguno o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o Siempre
12. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.	0	5	20	23	12
2. Se siente compromiso con el éxito de la institución.	0	2	21	20	17
29. En la institución se afrontan y superan los obstáculos.	3	1	25	23	8

Fuente: Encuesta aplicada – Trabajadores U.G.E.L Ferreñafe 2016

Supervisión: A través de este aspecto, cualquier empresa o institución necesita ser monitoreada, es por ello que se evaluó y es así que mediante el gráfico N° 05 se puede apreciar que en mayoría de los aspectos (38%) los trabajadores sienten que “Mucho” se cumple este seguimiento.

Gráfico 05: Niveles de supervisión en la institución



Fuente: Encuesta aplicada – Trabajadores U.G.E.L Ferreñafe 2016

Comunicación: Existencia de este aspecto es vital dentro de una organización, puesto que agiliza los procesos de cualquier actividad que se tenga, es por ello que también se analizó el nivel de comunicación existente dentro de la U.G.E.L Ferreñafe.

Mediante la tabla N° 05 se puede confirmar que la comunicación dentro de la institución de “Regular” a “Mucho” a nivel de cumplimiento de este aspecto, esto quizá sea por carencia en reforzamiento y capacitación en áreas competentes las cuales permitan agilizar los procesos o etapas del funcionamiento en U.G.E.L Ferreñafe.

TABLA N° 05

Comunicación entre los trabajadores – U.G.E.L Ferreñafe – 2016

Preguntas	Ninguno o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o Siempre
11. Se Participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.	4	10	22	18	6
15. Los trabajadores tiene la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad	2	7	24	20	7
17. Los trabajadores están comprometidos con la organización.	0	6	23	22	9
19. Existen suficientes canales de comunicación.	4	14	22	16	4
20. El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.	1	7	25	20	7
33. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.	1	8	24	19	8
43. El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.	2	3	26	19	10
49. Se conocen los avances en otras áreas de la organización.	2	12	20	18	8
5. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	0	12	22	19	7
9. En mi oficina, la información fluye adecuadamente.	1	3	25	21	10

Fuente: Encuesta aplicada – Trabajadores U.G.E.L Ferreñafe 2016

Se puede cuantificar estos resultados que a nivel promedio el 38% de los trabajadores tienen una “Comunicación” en forma “Regular” dentro de la institución, y de otro lado un 32% tiene “Mucha comunicación” entre estas.

IV. Discusión

Si consideramos a la organización como un sistema socio técnico abierto compuesto de un cierto número de subsistema, será sencillo comprender que la organización es la estructura e integración de las actividades humanas alrededor de distintas tecnologías. Las tecnologías afectan los procesos de

transformación y los productos obtenidos del sistema. Sin embargo el sistema social determina la efectividad y eficiencia de la utilización de la tecnología.

Las metas, relaciones humanas y valores son 3 de los más importantes subsistemas que posee una organización, y es por tal motivo que surge la expectativa y la necesidad de conocer los factores que dan lugar, encausan, y apoyan la conducta de los trabajadores que se encuentran en diferentes subsistemas o áreas, a fin de comprender y tomar las decisiones más apropiadas que desencadenen en un bienestar común.

Este estudio se decidió utilizar variables como autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

Partiendo desde el objetivo de la investigación, de elaborar una propuesta de estrategia para mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local de Ferreñafe, se tuvo conocimiento de antecedentes de estudios sobre el tema, los cuales concluyen que un buen “clima organizacional” tiene buenas repercusiones en la productividad (Pérez M, Alejandra S. “El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King 2011”), que los aspectos tecnológicos son importantes, pero sin exceder en lo autoritario, y así mantener un buen desempeño laboral (Yubisay L. “Clima organizacional y desempeño laboral del docente en centros de educación inicial” del Municipio de Mara 2013”), o lo que se pueda dar en instituciones estatales (Checa A., Kissy A., Flores C, ““El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad de Lambayeque - 2013”) de presentar un clima laboral positivo, pero débil.

Aspectos, que mediante la presentación de resultados, se pudo confirmar la existencia de tendencia de forma “positiva pero débil”: 40% “regular o algo” y 10% en “todo o siempre”, en lo que concierne a “autorrealización”; un regular “compromiso con la institución” y “comunicación” institucional (38 % y 32 % respectivamente); confirman y justifica la implementación de estrategias que refuercen y mejoren la gestión dentro de la institución de gestión educativa.

V. Conclusiones

De la investigación realizada se concluye que de los factores evaluados, los que determinan el clima organizacional en esta institución son autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales, factores que afectan regularmente a las diferentes áreas de trabajo.

En términos generales la percepción del clima organizacional de la UGEL, que fueron examinados en la presente investigación del clima laboral resultado desfavorables.

1. Así mismo en relación al primer objetivo (Determinar el nivel de autorrealización del trabajador, apreciación con respecto a las oportunidades de desarrollo en la Institución) se puede concluir:

Que son pocas las veces en que los jefes contribuyen al desarrollo personal, que los trabajadores crean sus propias opiniones y toman sus propias decisiones, esto se debe a los pocos cargos de confianza que tiene la Institución, donde los jefes ocupan cargos de confianza.

La organización es una opción regular para alcanzar la calidad de vida laboral. Por lo tanto, la mayoría de los trabajadores tratan de cumplir sus labores cotidianas, sin interesarles la calidad de vida laboral que pueda crear la institución.

2. En cuanto al segundo objetivo específico (Determinar el grado de involucramiento laboral, la identificación con las organizaciones y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la Institución) se puede concluir:

Los trabajadores determinaron tener poco reconocimiento sobre la misión y valores de la institución. Por lo tanto, los empleados tienen poco conocimiento de los objetivos y responsabilidades de sus puestos de trabajo al que han sido designados y se sienten descontentos porque no se les proporciona información oportuna y adecuada a cada uno sobre su desempeño laboral.

3. Respecto al tercer objetivo específico (Determinar el nivel de supervisión, apreciaciones de funcionabilidad y significación de supervisiones en la supervisión dentro de la actividad laboral tanto en relaciones de apoyo y orientación para las tareas que formaron punto de un desempeño diario), se puede concluir:

Los trabajadores determinaron que el jefe se encuentra algo interesado por el éxito del empleado cabe resaltar que la mayoría manifestó realizar sus labores sin esperar nada a cambio por parte de los jefes.

4. Referente al cuarto objetivo específico (Determinar el nivel de remuneración, percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información, relativa y pertinente al funcionamiento interno de la institución) se puede concluir:

El personal cuenta con poca información para cumplir con el trabajo en la Institución, pues se ha tenido que los trabajadores están de acuerdo de no contar con conocimientos claros y transparentes de las funciones, políticas y normas que tiene la Institución para cumplir con el trabajo diario.

Por otro lado, se concluye que los canales de comunicación en la Institución son un tanto informales. Por lo tanto este tipo de clima organizacional lleva a una desconfianza entre el personal que labora en la Institución.

Finalmente se concluye que las remuneraciones en la institución es poca atractiva en comparación con la de otros organismos, es importante agregar que las condiciones laborales son pocas satisfactorias en la institución, ya que el personal manifestó que se retiraría de la institución si les ofrecieran un mejor salario y beneficios adicionales.

Así mismo la propuesta que resulto del análisis de los factores que determinaron el clima organizacional en la institución se puede llegar a las siguientes conclusiones:

Fortalecer el ambiente de estabilidad que la institución ofrece, a través de la promoción de un plan de carrera de acuerdo a los planes a largo plazo que la organización posee. También, fortalecer la cultura de trabajo en equipo actual en la institución, de manera que las tareas sean realizadas eficientes y colaboradas; evitando conflictos que entorpecen el desempeño individual y departamental repercutiendo finalmente en el ambiente de la organización. Además, es importante mantener un nivel elevado de motivación individual que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positivamente. Un empleado motivado está dispuesto a dar más de sí mismo dentro del puesto de trabajo, pues se siente cómodo con la reciprocidad de dar y recibir.

Otro aspecto claro es crear un ambiente de relación armoniosa entre jefes y colaboradores y que al mismo tiempo el colaborador logre la confianza de su jefe para la delegación de tareas. Además de mantener la forma óptima de canales estratégicos de comunicación, a fin de que el empleado esté enterado de las actividades que la institución está realizando. Al mantener informado al empleado los cambios, mejoras y proyectos de la organización fomentarán participación y evitará que se forme una resistencia ante los cambios. De igual forma, puede lograrse un aprendizaje a través de las experiencias de otros colaboradores. También provee al colaborador de confianza y seguridad en el puesto de trabajo, corriendo el mismo riesgo para la ejecución exitosa de las tareas diarias y reforzar la identificación del empleado con la institución a través del reconocimiento de logros individual y de equipo, de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado en continuidad.

En síntesis, es determinante que las decisiones que tome la institución, sirvan para mejorar la relación entre el personal, buscando ofrecer un mejor servicio a los usuarios (docentes, auxiliares y administrativos) y generar estabilidad en las actividades relativos al cumplimiento de la misión, visión, otros y funcionamiento adecuado de la UGEL - Ferreñafe.

6.2. Recomendaciones

Se recomienda que la plana directiva de la UGEL – Ferreñafe considere los resultados del presente trabajo de investigación, como un punto de partida para optar por la reestructuración del clima organización – laboral de la UGEL – Ferreñafe, como en los aspectos de mejora de estilos de trabajo, en programa de fortalecimiento del capital humano.

Se debe reestructurar la oficina de personal, apuntando a que sea una dependencia que diseñe, planifique e implante programas integrales de adiestramiento, dotando de herramientas a los trabajadores para lograr el cambio personal, como base para mejorar el desempeño de sus funciones.

Para mejorar la productividad, la calidad del servicio, el clima organizacional y mejorar aún más la satisfacción de los trabajadores, es importante y necesario que la dirección de UGEL – Ferreñafe sea manejado por un administrador de empresas, el cual tenga estudios de especialización en gestión pública, o que el profesor encargado de la dirección tenga estudios de especialización en administración de personal.

Por otra parte, sería recomendable que el plan curricular de la carrera de administración de empresas o en especialización, se dicte un curso relacionado a la administración pública, pero con mención a las instituciones de educación por ser de necesidad prioritaria.

Cabe mencionar que el correcto desempeño de las buenas prácticas laborales de la UGEL - Ferreñafe, podrán ser explicados a los jefes de área y/o sección con el fin de asignar un nivel de satisfacción laboral acorde con las expectativas (necesidades) del trabajador y de la institución.

Para mejorar las relaciones interpersonales y crear confianza entre compañeros de trabajo, antiguos, nuevos y personal directivo, es sumamente necesario que se realice

actividades recreativas, en las cuales se pueden realizar competencias, por especialidades, tipo de cargos o entre el tipo de profesión de cada trabajador.

Finalmente hacemos mención que, dentro de los múltiples autores consultados para la elaboración de la presente tesis, he quedado complacida con la teoría de Chiavenato, I. (1989), quien plasmó lo siguiente: Presenta la cultura organizacional como “un modelo de vida, un sistema de creencias y valores, una empresa aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.”

Referencias

- Álvarez L. (1993). La nueva organización. Una visión a través de su cultura. Cali: Centro Editorial Univalle.
- Armstrong. M. (1991). Gerencia de Recursos Humanos. Leguis 205 p. 1° Edición. Fondo Editorial Bogotá.
- Bernal, C. (2006). Metodología de la Investigación. 138 p. 2° Edición Prentice Hall. México.
- Berry, W; Moberg, D. (1990). Teoría de la organización y la Administración: Enfoque integral. 144 p. Editorial Limusa. México.
- Brunet, L. (2002). El Clima de trabajo en las organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. 242 p. 1° Edición. Editorial Trillas. México.
- Carril, L; Rosales, D. (2007). “Relación entre satisfacción laboral y clima laboral en los agentes de la empresa de seguridad ESVICSAC S.A. Ltda. de la ciudad de Trujillo”. URL disponible en: http://ucvvirtual.edu.pe/portal/escuelas/psicologia/tesis_ps/TESIS/T119.doc
- Carvajal, G. (2000). Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar. Universidad Santa María. Decanato de postgrado y extensión. Dirección de investigación. Especialización en gerencia de recursos Humanos. Caracas.
- Cobra, M. (2000). Marketing de servicio. 129 p. 2° Edición McGraw-Hill Interamericana. Colombia.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. 5ª edición. Editorial Mc Graw-Hill.
- Daft, R. (2000). Teoría y diseño organizacional, 323 p. 6ta. Edición Thomson editores. México.
- Davis, K. (2003). Comportamiento Humano en el trabajo. 168 p. 10° Edición McGraw-Hill. México.

- Delgado Torres, N. (2006). Diagnóstico sobre las preferencias de clima organizacional de los bibliotecarios universitarios: El caso de las universidades de Sao Paulo y Antioquia URL disponible en: <http://eprints.rclis.org/8650/>
- Drucker, P. (2002). Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. 119 p. 1º Edición Grupo Editorial Norma. Bogotá.
- Etkin, J. (2000). Política gobierno y gerencia de las organizaciones acuerdos, dualidades y divergencias. 186 p. Prentice Hall. Buenos Aires.
- Fingerman, g. (1981). Relaciones humanas: Fundamentos de los estímulos psicológicos y sociales 312 p. 9na Edición. El Ateneo Editorial. Argentina.
- Furnham, A. (2001). El comportamiento del individuo en las organizaciones. 205 p. 1º Edición, Oxford University Press México.
- García, J. (2001). El comportamiento humano en las organizaciones. 211 p. Edición Universidad del Pacífico: Biblioteca universitaria. Lima.
- García, S. Dolan, S. (1997). La dirección por valores. 131 p. Edición Mc Graw-Hill, España.
- Furnham, A. (2001). Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones 205 p. 1º Edición Oxford University Press. México.
- García, J. (2001). El comportamiento humano en las organizaciones. 211 p. 1º Edición. Universidad del Pacífico: Biblioteca universitaria. Lima.
- García, S; Dolan, S. (1997). La dirección por valores. 131 p. Editorial Mc Graw- Hill. E.
- Robbins, S (1999) Comportamiento organizacional (13ª. Ed.) México
Pearson Educación.

ANEXOS

ANÁLISIS DE VALIDACIÓN Y CONSISTENCIA DE INSTRUMENTO

Mediante el presente análisis se evaluó la validez y consistencia del instrumento en el desarrollo de investigación que lleva por título: **ESTRATEGIA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL DE FERREÑAFE 2016**, la cual permitirá diseñar una propuesta didáctica.

El procedimiento, se realizó mediante la prueba estadística de fiabilidad “Alfa de Cronbach”, la cual evaluó la consistencia de 50 preguntas, estas fueron aplicadas a una muestra piloto de 10 trabajadores de la institución, para posteriormente ser procesadas mediante el software estadístico SPSS 22.0.

Fiabilidad

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	10	100,0

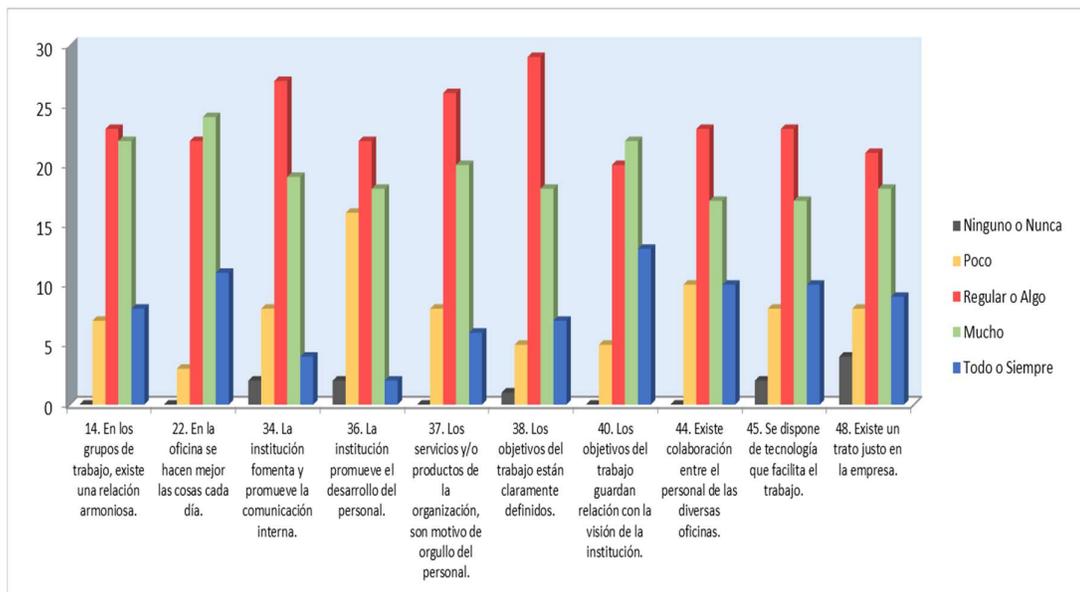
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,986	50

Acorde a los resultados obtenidos, se aprecia que el coeficiente de “Alfa de Cronbach” es de 0.986, es decir los ítems se correlacionan internamente a nivel altamente aceptable. Entonces se puede asegurar a un 98.6.3% que es un instrumento fiable.

Gráfico 06: Ambiente Laboral



Fuente: Encuesta aplicada – Trabajadores UGEL Ferreñafe 2016

TABLA N° 06

Liderazgo de las líneas de mando – U.G.E.L Ferreñafe – 2016

Preguntas	Ninguno o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o Siempre
24. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.	1	6	17	24	12
31. Los jefes promueven la capacitación que se necesita.	8	16	18	14	4
39. El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.	2	7	27	18	6

Fuente: Encuesta aplicada – Trabajadores U.G.E.L Ferreñafe 2016

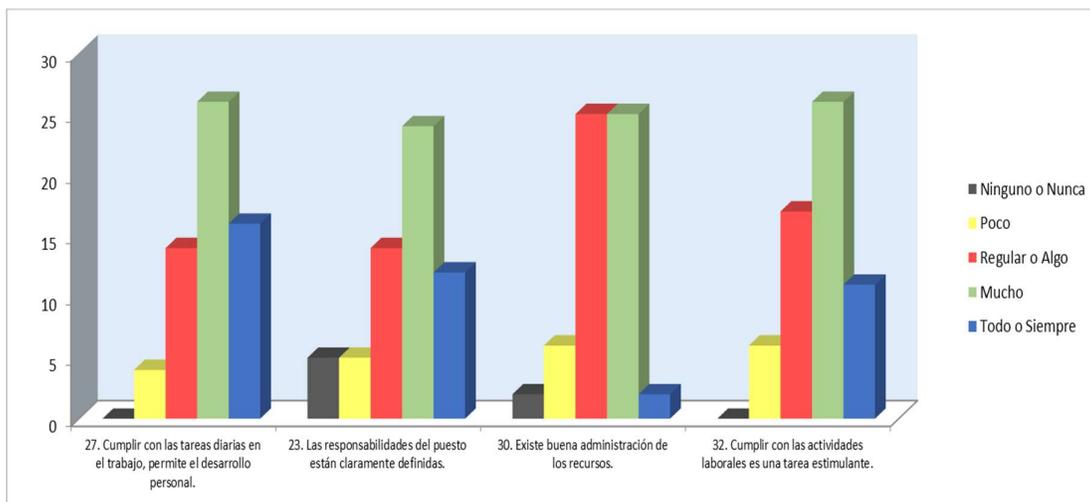
TABLA N° 07

Motivación a trabajadores – U.G.E.L Ferreñafe – 2016

Preguntas	Ninguno o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o Siempre
1. Existen oportunidades de progresar en la institución.	2	12	23	21	2
41. Se promueve la generación de las ideas creativas o innovadoras.	1	11	21	17	10
42. Hay clara visión, misión y valores en la institución.	4	6	20	21	9
46. Se reconocen los logros en el trabajo.	10	9	24	10	7
47. La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.	2	9	20	18	11

Fuente: Encuesta aplicada – Trabajadores U.G.E.L Ferreñafe 2016

Gráfico 06: Motivación Laboral



Fuente: Encuesta aplicada – Trabajadores U.G.E.L Ferreñafe 2016

TABLA N° 08

Satisfacción de los trabajadores – U.G.E.L Ferreñafe – 2016

Preguntas	Ninguno o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o Siempre
35. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.	11	16	21	11	1
50. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.	11	12	21	12	4

Fuente: Encuesta aplicada – Trabajadores U.G.E.L Ferreñafe 2016

ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA UNIDAD DE GESTIÓN
EDUCATIVA LOCAL DE FERREÑAFE

Introducción; Estimado colega, el presente cuestionario es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información, acerca de la percepción del clima institucional. A continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta.

DATOS GENERALES

Sexo: M F Edad: Experiencia:(0 a 1 años)
Modalidad de Servicio: (2 a 3 años)
Nombrado (4 a más años)
Contratado Destacado

INDICACIONES.

Al responder cada uno de los ítems marcará con un círculo solo una de las alternativas propuestas. Los ítems se han obtenido de acuerdo a las variables de estudio: Autorrealización, Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones Laborales.

Ninguno o Nunca	1
Poco	2
Regular o Algo	3
Mucho	4
Todo o Siempre	5

	1	2	3	4	5
1. Existen oportunidades de progresar en la institución.					
2. Se siente comprometido con el éxito de la institución.					
3. El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6. El Jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
7. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8. En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9. En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
10. Los objetivos de trabajo son retadores.					

	1	2	3	4	5
11. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
12. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					
13. La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
14. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15. Los trabajadores tiene la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su Competencia.					
16. Se valoran los altos niveles de desempeño.					
17. Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
18. Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19. Existen suficientes canales de comunicación.					
20. El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
21. Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.					
22. En la oficina se hacen mejor las cosas cada día.					
23. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26. Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
27. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo personal.					
28. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					

	1	2	3	4	5
42. Hay clara visión, misión y valores en la institución.					
43. El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
44. Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
45. Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.					
46. Se reconocen los logros en el trabajo.					
47. La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48. Existe un trato justo en la empresa.					
49. Se conocen los avances en otras áreas de la organización.					
50. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					
personal.					
38. Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
39. El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
40. Los objetivos del trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
41. Se promueve la generación de las ideas creativas o innovadoras.					

Cuestionario para obtener Información General de la Unidad de Gestión Educativa Local Ferreñafe

1. ¿Cuál es el giro de su organización?
2. ¿En qué año otorgó la institución el primer servicio?
3. ¿La organización tiene establecida su visión y misión?
4. ¿Cuáles son los valores que maneja su organización en cuanto a Institución, empleados y servicios?
5. ¿Cuál es el objetivo central de la organización?
6. ¿Cuáles son los objetivos que persigue la organización?
7. ¿Cómo está formado el organigrama de su empresa?
8. ¿los miembros de la organización conocen la misión, la visión y los objetivos?
9. ¿los miembros de su organización conocen la estructura organización?
10. ¿Conoce cuáles son los factores impredecibles que afectan el buen funcionamiento de la institución?

11. ¿Hay planes formales de crecimiento, innovación y capacitación en el corto, medio y largo plazo?
Si su respuesta fue si ¿Cuáles son?
SI SU RESPUESTA FUE NO ¿Por qué?
12. ¿Existe manuales de procedimientos?
13. ¿Cómo describe el ambiente laboral en el que se encuentra inmersa su institución?
14. ¿Proporciona capacitación a sus trabajadores?
15. ¿Se fomenta la educación y la auto superación en su institución?
16. ¿En su organización se fomenta el trabajo en equipo?
17. ¿Existe algún tipo de motivación e incentivos en su organización?
18. ¿Cómo es la colaboración entre los miembros de la organización?
19. ¿Cómo en la comunicación entre los miembros de la organización?
20. ¿Hay un líder entre las personas que laboran en su organización?
21. ¿Existen documentos formales sobre el desempeño del servicio que proporcionan?
22. ¿Qué puntos considera como críticos dentro de su empresa?
23. ¿Qué puntos considera que se deben mejorar?
24. ¿Está dispuesto a hacer cambios que mejoren su eficiencia organizacional?

¡Gracias por tu colaboración

APLICANDO LA ENCUESTA EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL FERREÑAFE.





CELEBRACIÓN DE DÍAS ESPECIALES (Programa de fortalecimiento)

CELEBRACIONES

La UGEL Ferreñafe busca establecer reconocimiento y consideración a cada colaborador de su organización.

Para ello se llevan a cabo la celebración de festividades que conmemoran el esfuerzo de cada uno, teniendo como objetivo mantener un buen clima organizacional y desempeño laboral de cada miembro de la organización.

I. FECHAS ESPECIALES

CELEBRACIONES DEL AÑO

1. Día del amor y la amistad

14 de Febrero

2. Día internacional de la mujer	08 de Marzo
3. Día de la Secretaria	26 de Abril
4. Día del trabajador	01 de Mayo
5. Día de la madre	14 de Mayo
6. Día del Reciclaje	17 de mayo
7. Día Internacional de la Fascinación por las Plantas	18 de mayo
8. Día del padre	18 de Junio
9. Día del maestro	6 de Julio
10. Fiestas patrias	28 29 de Julio
11. Día del Niño	21 de Agosto
12. Aniversario UGEL	08 de Septiembre
13. Día de la primavera y de la juventud	22 de Septiembre
14. Día de la fruta	Elegir
15. Día nacional del ahorro de energía	21 de Octubre
16. Navidad	24 de Diciembre
17. Año nuevo	31 de Diciembre
18. Celebración de cumpleaños	Cada fin de mes

I. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROGRAMA

CELEBRACIÓN	FECHA	OBJETIVO	ACCIONES	MATERIALES	GASTOS POR TRABAJADOR	
1	Día del amor y la Amistad	14/02	Generar sentido de pertenencia del trabajador para con la organización.	Acción 1: Tarjeta de felicitación Acción 2: Visitas a cada colaborador en su espacio. Acción 3: Entrega de presentes a cada colaborador. Acción 4: Tomas fotográficas	Toffes Globos de corazón Paliglobos rojos Papel rojo Cinta roja	
2	Día internacional de la mujer	08/03	Promover la relevancia del trabajo de la mujer en la organización	Acción 1: Tarjeta de felicitación Acción 2: Visitas a cada colaboradora en su espacio de trabajo. Acción 3: Entrega de presentes a cada colaboradora. Acción 4: Tomas fotográficas	Colgador de cartera Globos rojos Bocadito con tarjeta de felicitación.	
3	Días profesionales	--	Brindar el apoyo, respaldo y consideración a cada	Acción 1: Tarjeta de felicitación. Acción 2:	Chapita (frase según carrera profesional)	

		profesional que forma nuestra casa de estudios.	<p>Repartición de presentes</p> <p>Acción 3: Visitas a cada colaboradora en su espacio de trabajo</p> <p>Acción 4: Tomas fotográficas</p>	<p>Brindis y bocaditos Ganchos para notitas</p> <p>Antifaces para tomas fotográficas</p>	
4	Día del trabajador	01/05	<p>Reforzar el buen desempeño del colaborador, conmemorando su día.</p>	<p>Acción 1: Tarjeta de felicitación</p> <p>Acción 2: Encuestar para nominar a los candidatos a MEJOR AMIGO EN EL TRABAJO</p> <p>Votaciones para mejor amigo en el trabajo (días antes)</p> <p>Publicación del mejor amigo de la UGEL</p> <p>Premiación al mejor amigo</p> <p>Acción 3: Premio a trabajador con mejor desempeño obtenido.</p> <p>Acción 4: Espacio de confraternización con almuerzo institucional.</p>	<p>Toldeado</p> <p>Almuerzo Institucional</p> <p>Orquesta</p> <p>Bebidas (gaseosa, cerveza)</p> <p>Antifaces para tomas fotográficas</p> <p>Cedulas Premios (Agarrador de vaso, puntero laser)</p>

				Acción 5: Tomas fotográficas	
5	Día de la Madre	14/05	Brindar consideración al trabajo de las madres UGEL	Acción 1: Tarjeta de felicitación. Acción 1: Entrega de globos por oficina Acción 2: Entrega de desayunos por oficinas Acción 3: Tomas fotográficas	Desayunos Globos Tasas personalizadas
6	Día del Reciclaje	17/05	Concientizar a los colaboradores sobre la relevancia de cuidar nuestro medio.	Acción 1: Comunicado de concurso Acción 2: Concurso de las mejores propuestas de reciclaje entre oficinas. Acción 3: Entrega de afiches de concientización Acción 4: Tomas fotográficas	Fichas (plantilla de evaluación) Folders Afiches Hojas bond Premio (ordenador de documentos, espejos)
7	Día del Padre	18/06	Brindar consideración al trabajo de los padres UGEL	Acción 1: Tarjeta de felicitación Acción 2: Entrega de globos por oficina Acción 3:	Desayunos Globos verdes Tasas personalizadas

				Entrega de desayunos por oficinas Acción 4: Tomas fotográficas	
8	Día de maestro	11/06	Incentivar al trabajador haciendo efectivo el reconocimiento por su desempeño	Acción 1: Tarjeta de felicitación Acción 2: Entrega de diplomas Acción 3: Tomas fotográficas	Brindis y bocaditos Pasajes para 1er puesto (viaje ida y vuelta) Premio al 2do puesto (dinero en efectivo) Obsequio de lapiceros
10	Fiestas patrias	28 y 29/07		Acción 1: Tarjeta de celebración Acción 2: Entrega de banderas por oficina y escarapelas por trabajador. Acción 3: Entrega de presentes Acción 4: Tomas fotográficas	Escarapelas Banderas Globos Toffees OH
11	Día del Niño	21/08	Fortalecer el involucramiento de la familia del colaborador a la institución, para generar fidelización.	Acción 1: Tarjeta recordatorio de celebración Acción 2:	Gaseosas Yincana

		<p>Recorrido de los niños por las instalaciones de la UGEL</p> <p>Acción 3: Salida a áreas de la UGEL para participación de yincana</p> <p>Acción 4: Repartición de refrescos y premios</p> <p>Evento para hijos/sobrinos de los trabajadores UGEL (edad de 0 a 10 años)</p> <p>Acción 5: Tomas fotográficas</p>	<p>Premios (coronas, medallas comestibles)</p> <p>Disfraces</p>	
12	Día de la primavera y de la juventud 23/09	<p>Mantener activo al personal de la UGEL reduciendo la tasa de sedentarismo, logrando promover el cuidado de la salud.</p>	<p>Acción 1: Tarjeta de celebración</p> <p>Acción 2: Entrega de Boletines</p> <p>Acción 3: Activación por oficinas (un profesional realiza visitas por oficina y hace realizar ejercicios a los colaboradores, junto a un animador con disfraz)</p> <p>Acción 4: Tomas fotográficas</p>	<p>Entrega de boletines (consejos para una vida mejor)</p> <p>Entrenador de educación física</p> <p>Disfraz</p>

13	Día nacional del ahorro de energía	21/10	Concientizar sobre la relevancia del ahorro de energía en nuestro medio.	<p>Acción 1: Tarjeta celebración</p> <p>Acción 2: Afiches mensajes de concientización</p> <p>Acción 3: Publicar concurso del ahorro (quienes aportan ideas nuevas e innovadoras respecto al ahorro para el cuidado del medio ambiente)</p> <p>Acción 4: Tomas fotográficas</p>	<p>Afiches de concientización</p> <p>Plantilla de calificación</p> <p>Folder Premio (ordenador de documentos, espejos)</p>
14	Navidad	24/12		<p>Acción 1: Tarjeta de felicitación</p> <p>Acción 2: Canastas navideñas según solicitud del colaborador por descuento en sus pagos.</p> <p>Acción 3: Dos días antes Cena institucional en un lugar reservado</p> <p>Acción 4: Programar fecha: Show infantil para los hijos de los colaboradores</p> <p>Actividad 5: Tomas fotográficas</p>	<p>Cena Armado de canastas</p> <p>Disfraces</p> <p>Sorpresas Refrescos</p>

15	Año nuevo	31/12	Promover el buen cuidado de la salud en los colaboradores.	<p>Acción 1: Tarjeta de fin de año</p> <p>Acción 2: Entrega de presente por oficinas antes de vacaciones.</p> <p>Acción 3: Tomas fotográficas</p>	<p>Cajas</p> <p>Tasas</p> <p>Calendarios</p> <p>Agendas</p>
16	Día de la fruta	Elegir		<p>Acción 1: Entrega de tarjeta “celebrems el día de la fruta” junto a un taper de fruta por cada colaborador por oficina.</p> <p>Actividad 3: Tomas fotográficas</p>	<p>Tarjeta</p> <p>Tapers</p> <p>Frutas</p> <p>Servilletas</p>
17	Celebración cumpleaños	de Cada fin de mes	Promover el sentido de pertenencia y compromiso en el colaborador, incrementando la motivación e ímpetu	<p>Acción 1: Tarjeta de felicitación</p> <p>Acción 2: Visita al su área al colaborador, entrega de tarjeta e saludo.</p> <p>Acción 3: Entrega de presente (Torta) y tarjeta de saludo</p> <p>Acción 4: Tomas fotográficas</p>	<p>Tarjeta de saludo</p> <p>Torta</p> <p>Caja</p> <p>Frugos</p>

ACTIVIDAD 01: DÍA DEL AMIGO



ACTIVIDAD 02: DÍA INTERNACIONAL DE LA MUJER



ACTIVIDAD 03: DÍAS PROFESIONALES



ACTIVIDAD 04: DÍA DEL TRABAJADOR



ACTIVIDAD 05: DÍA DE LA MADRE



ACTIVIDAD 06: DÍA DEL RECICLAJE



ACTIVIDAD 07: DÍA INTERNACIONAL DE LA FASCINACIÓN POR LAS PLANTAS



ACTIVIDAD 08: DÍA DEL MAESTRO



ACTIVIDAD 09: DÍA DEL PADRE



ACTIVIDAD 10: FIESTAS PATRIAS



ACTIVIDAD 11: DÍA DEL NIÑO



Photo: Jaime Morrison Curtis

ACTIVIDAD 12: DÍA DE LA PRIMAVERA Y DE LA JUVENTUD



ACTIVIDAD 13: DÍA NACIONAL DEL AHORRO DE ENERGÍA



ACTIVIDAD 15: AÑO NUEVO



ACTIVIDAD 16: DÍA DE LA FRUTA



ACTIVIDAD 17: CELEBRACION DE CUMPLEAÑOS

