



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**  
**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN**  
**PÚBLICA**

Modelo motivacional como herramienta estratégica para mejorar el clima organizacional en la Intendencia Regional de Lambayeque de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral-2018.

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
Maestro en Gestión Pública

**AUTOR:**

Br. Juan Carlos Infante Aldana (ORCID: 0000-0002-9669-4304)

**ASESOR:**

Dr. Luis Montenegro Camacho (ORCID: 0000-0002-8696-5203)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Políticas Públicas

**CHICLAYO - PERÚ**

**2019**

## Página del jurado



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### DICTAMEN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL JURADO EVALUADOR DE LA TESIS TITULADA:

*Modelo motivacional como herramienta estratégica para  
mejorar el clima organizacional en la intendencia  
regional de Lambayeque de la superintendencia  
nacional de fiscalización laboral - 2018'*

QUE HA SUSTENTADO DON (DOÑA):

*Juan Carlos Infante Aldana*  
NOMBRES Y APELLIDOS

ACUERDA:

*Aprobar por Unanimidad*

RECOMIENDA:

Pimentel, *01* de *Febrero* de 20*19*.

MIEMBRO DEL JURADO

PRESIDENTE: *Dr. Víctor Augusto Gonzales Soto*

SECRETARIO: *Dra. Jacqueline Horpat Saldana Millon*

VOCAL: *Dr. Luis Montenegro Samacho*

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo e investigación a mi madre Norma Aldana, por su constante apoyo, y a mis pequeños hijos Mariafernanda, Zoé y Eithan, por ser mi fuerza, motor y razón de lucha constante.

**Juan Carlos**

## **Agradecimiento**

A la Universidad César Vallejo, a su plana docente y a mi Asesor al Dr. Luis Montenegro Camacho, por brindarme la oportunidad de profundizar mis conocimientos y se preocuparon por orientar la enseñanza en mis estudios magistrales y en especial por haberme motivado a desarrollar mi tesis.

Además, a mi institución SUNAFIL, la cual ha facilitado de diversas formas la presente investigación, y a todos los que contribuyeron e hicieron posible este trabajo de investigación.

**El Autor.**

## Declaratoria de autenticidad

Yo, **Juan Carlos Infante Aldana** egresado del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° 41075534

### DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor de la tesis titulada: MODELO MOTIVACIONAL COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INTENDENCIA REGIONAL DE LAMBAYEQUE DE LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE FISCALIZACIÓN LABORAL-2018. La misma que presento para optar el grado de: Magíster en Gestión Pública.
2. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
4. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Chiclayo, 29 de Enero del 2019



Juan Carlos Infante Aldana  
DNI N° 41075534

## Índice

Carátula .....	i
Página del jurado .....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento .....	iv
Declaratoria de autenticidad .....	v
Índice.....	vi
Índice de tablas .....	vii
Índice de figuras.....	vii
RESUMEN .....	viii
ABSTRACT .....	ix
I. INTRODUCCIÓN.....	11
1.1. Realidad del problema .....	11
1.2. Trabajos previos .....	16
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	19
1.4. Formulación del Problema.....	36
1.5. Justificación.....	36
1.6. Hipótesis .....	37
1.7. Objetivos .....	37
II. MÉTODO.....	38
2.1. Diseño de la investigación.....	38
2.2. Variables, Operacionalización .....	38
2.3. Población y muestra.....	41
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información .....	41
2.5. Método de Investigación.....	42
2.6. Aspectos éticos.....	43
III. RESULTADOS .....	44
IV. DISCUSIÓN.....	50
V. CONCLUSIONES.....	53
VI. RECOMENDACIONES.....	54
VII. PROPUESTA .....	55
REFERENCIAS .....	57
ANEXOS .....	60
Cuestionario para evaluar el clima organizacional .....	60
Propuesta.....	64
Acta de originalidad de la tesis.....	84
Reporte de turnitin .....	85
Formulario de autorización para la publicación electrónica de la tesis .....	86
Autorización de la versión final del trabajo de investigación .....	87

## Índice de tablas

Tabla 1 Condiciones de la administración en favor de los trabajadores .....	44
Tabla 2 Objetivos de la Organización.....	45
Tabla 3 Liderazgo .....	46
Tabla 4 Comunicación .....	47
Tabla 5 Motivación.....	48
Tabla 6 Clima Organizacional .....	49

## Índice de figuras

Figura 1 Condiciones de la administración en favor de los trabajadores .....	44
Figura 2 Objetivos de la Organización .....	45
Figura 3 Liderazgo .....	46
Figura 4 Comunicación .....	47
Figura 5 Motivación.....	48
Figura 6 Clima Organizacional .....	49

## RESUMEN

En la presente investigación si se aplica un modelo motivacional como herramienta estratégica entonces mejorará el clima organizacional en la Intendencia Regional Lambayeque de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral en el año 2018. La muestra del presente estudio estuvo compuesta por 32 trabajadores pertenecientes a la Intendencia Regional de Lambayeque de Sunafil, para lograr el objetivo descrito se procedió a la aplicación de un instrumento para la recolección de los datos. En este proyecto se obtuvo un marco teórico que sirve de sustento a la estructura del presente proyecto de tesis, el cual contiene temas que están directamente relacionados con el tema materia de investigación. Por lo antes mencionado, en la propuesta planteada, se han considerado una serie de teorías seleccionadas cuidadosamente previa revisión de diversas bibliografías, que sirven de gran ayuda para el mejor entendimiento y comprensión del presente estudio.

**Palabras clave:** Clima laboral, modelo motivacional, investigación

## **ABSTRACT**

In the present investigation if a motivational model is applied as a strategic tool then it will improve the organizational climate in the Lambayeque Regional Intendency of the National Superintendency of Labor Inspection in 2018. The sample of this study was composed of 32 workers belonging to the Regional Government of Lambayeque de Sunafil, to achieve the objective described, an instrument was applied to collect the data. In this project, a theoretical framework was obtained that serves as a support for the structure of the present thesis project, which contains topics that are directly related to the topic of research.

For the aforementioned, in the proposed proposal, a series of carefully selected theories have been considered after reviewing various bibliographies, which serve as a great help for the better understanding and understanding of the present study.

**Keywords:** Work climate, motivational model, investigation.

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Realidad del problema**

El ambiente en donde las personas desempeñan sus roles de trabajo día a día, el buen trato que incluso el superior podría darles a sus colaboradores, las relaciones existentes que se dan entre los trabajadores, los proveedores y los usuarios (clientes), todos ellos son un conjunto de elementos que conforman lo que podríamos llamar clima organizacional, siendo vínculos o bien obstáculos en un adecuado desenvolvimiento dentro o fuera de la institución, influyendo mucho el comportamiento.

El ser humano como ser social busca constantemente incorporarse a un grupo culturalmente compatible consigo mismo, sin embargo, no todos tienen la misma formación y formas de ser, hay personalidades diferentes y cada uno tiene su particularidad, la heterogeneidad de culturas del recurso humano existentes en la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral, específicamente en la Intendencia Regional de Lambayeque, y la falta de tolerancia a ello, hace que el clima organizacional no sea el óptimo, lo cual genera incomodidad a todos, esto dificulta el cumplimiento de metas y objetivos institucionales, logrando como resultado deficiencias en las competencias empleados estatales y por ende una gestión poco eficiente.

El no contar con una óptima convivencia laboral va generando desmotivaciones para los servidores, resquebrajamiento de las interrelaciones personales, escasa decisiones, conformismo, limitada imaginación y cooperación, decidía en sus labores, inseguridad afectiva, deficiente distribución de tareas, pérdida de principios relacionados con la ética y la moral, recelo y carencia solidaria, estos son algunos matices que, deterioran el clima profesional al interior de la institución y también su productividad, la calidad en el servicio que se brinda a los habitantes y la figura de SUNAFIL, lo que puede generar en muchas ocasiones la fuga del talento humano. A esto se suma las diferencias existentes en las modalidades de trabajo, hay funcionarios y servidores que son nombrados y otros son contratados; lo cual, siempre genera cierto egoísmo por parte del personal nombrado, quienes muchas veces demuestran en una gran mayoría, apatía y descontento en su lugar de

trabajo, manifestándose una elevada deficiencia en sus deberes, debido a que creen que tienen la “estabilidad garantizada”, en casos extremos son ellos quiénes son impedimento para que el personal contratado pueda desempeñarse a cabalidad en el cumplimiento de sus funciones, debido a que muestran diversas trabas, que, lamentablemente muchas veces se vuelve contagioso entre todo el personal.

Otro motivo que conlleva a un inadecuado clima organizacional en esta Intendencia Regional es el incumplimiento del horario laboral, la existencia de un alto porcentaje de ausentismo laboral y el descuido de sus deberes diarios entre servidores que, generalmente son provocados por el personal inspector, quiénes amparados en su modalidad de trabajo (no sujetos a fiscalización inmediata) generan desorden, lo que conlleva a las rencillas con el personal contratado.

### **Nivel internacional**

Esta realidad no es ajena a otros países, puesto que existen diferencias de caracteres entre seres humanos. Se realizó un estudio por Grupos Multidisciplinarios de Políticas Públicas (GMPP) de la Escuela de Gobierno de la Universidad de los Andes, donde se advierte que la energía en las labores del gobierno de Colombia y sus instituciones poco a poco se están envejeciendo, poca motivación existe y es valorada negativamente por la misma población; la misma evaluación exige considerar en una buena creación de políticas públicas que pueda facilitar el gestionar estratégicamente las capacidades de los individuos, con el único objetivo de lograr colaboradores preparados, con disposición del tiempo, encaminados a un buen rendimiento y lo principal complacidos.

Para el World Value Survey (2012): “El ámbito estatal en Colombia hoy se ve como la organización con menos confiabilidad para los pobladores, seguido de los funcionarios del congreso. Pues solo el 76% del pueblo colombiano dice confiar en ellos.”. (p.14)

La misma identidad afirma: “Los servidores manifiestan que las convocatorias para ocupar plazas de mayor responsabilidad por parte del gobierno no buscan la

especialización en las funciones públicas y que dichos concursos no son nada limpios. (el 31% lo considera así)". (p.14)

En tal sentido, World Value Survey (2012) afirma: "3 de cada 10 colaboradores consideran que no promocionan categorías igualitarias y otra parte en igual cantidad perciben que las prácticas meritocráticas no sirven para el mejoramiento de los desempeños en su organización". (p.19)

De acuerdo a los expertos, actualmente estos sectores tienen un reto en la fuerza de trabajo en donde responde con la calidad y necesidades del estado y sociedad, teniendo mejores vínculos en cuanto a talento, renovación de personal, desempeño, lograr estrategias para que visualicen los usuarios y entidades.

El World Value Survey (2012) afirma: "La indagación encontró dificultades en los informes consolidados acerca del personal que labora en esos sectores, problemas para la alineación de los diseños para las convocatorias donde los perfilesw de los seleccionados se relacionen a la necesidad de la organización". (p.23)

La misma identidad indica: Las dificultades para relacionar a los servidores con sus deficiencias, movimiento profesional bajo en sus empleados especializados y la escasez de evidencias actualizadas acerca de sus estados salariales y sus repercusiones en los diversos estamentos de la organización". (p.23)

De igual manera, se encontró retrasos en cuanto los procesos en la selección del número y la variedad en los cargos que se necesitan para un nivel de implementación y formulación. El World Value Survey (2012) indica:

Que logró evidenciar, de la misma manera, que los puestos más especializados en los estamentos estatales poseen niveles inferiores a los de los sectores particulares y que la metodología usada en las evaluaciones de los mismos presentan serias dificultades para ser implementadas, pues son no ayudan a la toma de acuerdos acerca de las prioridades en las capacitaciones y tampoco sirven para estimular al personal sobresaliente en sus labores. (p.24)

Pablo S. (s.f) afirma: La manera que hoy en día se maneja la administración de los trabajadores en los sectores estatales no es la más adecuada. Pues existen grandes vacíos entre lo establecido en la norma y la forma como esta se implementa, además hay diversos factores que requieren de actuaciones precisas.”. (p.11)

El mismo autor indica: “Les atribuye valores inferiores a la administración de servidores en los ámbitos de las instituciones estatales de Colombia, el docente de la Escuela de Gobierno de la Universidad de los Andes e investigador primordial de la investigación”. (p.12)

Las normas legales que hoy en día orientan el ámbito no solamente necesitan estar actualizados, también que se cumpla, aunque eventualmente Pablo (s.f) afirma:

El estudio muestra así mismo las desconexiones existentes que hay entre la guía de las competencias y las prioridades de los colaboradores de las organizaciones, así como los bajos beneficios de los exámenes de competencias, funcionando esto sobre todo como un protocolo que, como un instrumento para gestionar de manera efectiva, permitiendo reconocer deficientes desenvolvimientos y poder rectificarlos y así motivar a los colaboradores con competencias sobresalientes. (p.13)

Pablo S. (s.f) afirma: “Son grandes las perspectivas de la población del estado de Colombia por una gestión con mayor efectividad y que estén cerca de sus carencias implicando replantear las políticas de forma integral partiendo de los individuos a las instituciones que se encargan de crear soluciones para los ciudadanos”. (p.34)

El mismo autor indica: “gestionar el talento humano en los colombianos necesita de un elemento esencial en todo el periodo de existencia del empleado (enrolar, seleccionar, capacitar, compensar, evaluar y desvincularse), hoy en día las empresas aplican mecanismos de evaluación para alcanzar los objetivos”. (p.34)

Pablo S. (s.f) afirma: “Incentivar la utilización de los medios tecnológicos y tácticas gubernamentales abiertas que mejoren el incremento del talento humano en las

organizaciones, mejorando las percepciones que tenemos de los sectores públicos”. (p.14)

### **Nivel nacional**

En un estudio realizado en Lima por Hernández (s.f.), señala que la Oficina General de Administración ampara a la Alta Dirección del Ministerio de la Producción y otros organismos del Ministerio a lograr las metas organizacionales, de acuerdo a ellos se facilita un adecuado clima organizacional.

Hernández (s.f) afirma: “La normatividad insta que la Oficina General de Administración, es el organismo que se encarga de gestionar el recurso humano, material, económico y financiero de la empresa”. (p.76)

El mismo autor indica: “Las normas exigen funciones; los procesos administrativos no se dan de forma integral y tampoco están enmarcadas en una gestión eficaz por la ausencia de un ambiente en la organización pertinente entre directivos, servidores, especialistas y asistentes”. (p.76)

Formular y diagnosticar los presupuestos institucionales ,así como orientar y supervisar estos temas en el Organismo Público descentralizado y proyectos del medio en concordancia con la normatividad dada acerca del tema ,en este entorno, de la misma forma que en otras situaciones se han identificado aspectos negativos: entorno a la autonomía, a tener la oportunidad de poder ascender que no se vienen dando ,hacia las funciones o contenidos del cargo que ejerce ,acerca de supervisiones mal direccionadas ,ausencia de compensaciones económicas y afectivas ,acerca del ambiente laboral y sobre los integrantes del entorno laboral, todo lo mencionado no es más que la ausencia de un pertinente entorno en la organización, actuando en contra de lograr los retos y fines de los sectores. (Hernández s.f, p.78)

### **Nivel local**

En la Intendencia Regional de Lambayeque de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral existe problemas en el Clima de las Organizaciones como se observa en los resultados de la presente investigación, los mismos son similares a

las problemáticas en diferentes instituciones, sobre todo públicas, de este tema ya sea en el medio internacional como el medio nacional. Las dimensiones problemáticas más observadas son las de Organización, Comunicación y Motivación, esto como podemos ver repercute en el adecuado desempeño de los trabajadores de la citada Intendencia y merma su productividad de la misma, es por eso que se desarrolla la presente investigación mediante la propuesta de un modelo motivacional, que permita vencer las limitaciones halladas en el Clima Organizacional de esta Intendencia.

## **1.2. Trabajos previos**

Yuset (2010) en su investigación “Estudio del entorno en la Organización en la Empresa JMC Comunicaciones Integradas, C.A, Caracas- Venezuela” concluye:

-El Clima Organizacional es sustentado a favor de las variables de Motivacionales, Comunicativas, Pertinencia, Integracionales, liderazgo y entornos sociales lo que permitirá equiparar las premisas que no son favorables como compensaciones, capacitaciones, adiestramiento y Estructuras.

-Las categorías integración, conveniencia y contexto social, muestran la elevada responsabilidad que los servidores muestra con su institución.

-Es trascendental mencionar que la ausencia de medios económicos, deteriora de manera seria el entorno de trabajo en sus categorías de compensaciones, estructuras y capacitaciones, adiestramientos, fortaleciendo las altas rotaciones que mantienen las organizaciones. (p.91

Garza (2010) en su estudio “Clima Organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en Tamaulipas-México” sostiene:

El Clima Organizacional es trascendental en una organización, las que están buscando una permanente mejora en los entornos de sus organizaciones ,alcanzando de esta forma incrementar su rendimiento ,sin dejar de lado los recursos humanos.

-La trascendencia de investigar sobre el clima en las organizaciones, tiene sus bases en las enérgicas presiones que este aspecto tiene sobre los desempeños personales y las relaciones con los efectos que se lograrán en el recorrido por el camino de la gran variedad de los contextos laborales.

Caballero (2003), en su investigación: “Aspectos influyentes para la estimulación de un adecuado clima en el trabajo de los profesores de una institución superior” afirma:

El estudio se elaboró para graduarse como Magister en Ciencias Administrativas, realizó un estudio en el que logró identificar los factores motivacionales eficaces del rendimiento laboral de los profesores de una institución de instrucción superior. Entre estos señala: las cualidades a nivel físico favorables en sus labores, pues estimula la producción en los empleados; un salario adecuado, esta es el factor más influyente en la muestra estudiada y el principal para los maestros. (p.31)

Chang (2010) “Indagación del entorno de trabajo y el reconocimiento de las carencias que predominan según la teoría de las necesidades de McClelland en los galenos del hospital nacional arzobispo Loayza. Universidad Nacional Mayor de San Marcos”; manifiesta que:

Se realizó una investigación cualitativa de diseño prospectiva, descriptiva, observacional y transversal, con una población muestral de 65 galenos anesthesiólogos, cirujanos generales, ginecólogos y pediátricos, a los que se les aplicó un cuestionario en base a la teoría de necesidades según McClelland y con la teoría de Likert permitiendo diferenciar 3 niveles de estímulos laborales: bueno, regular y malo, y definiendo si la necesidad dominante es de logro, poder o filiación. El examen efectuado mostró que las motivaciones laborales fueron buenas en 95.2%, regular en 4,8% no habiendo nadie en el nivel malo de estimulación laboral. Las premisas influyentes en los niveles motivacionales son: edades y tiempo de servicios. No influyendo en estas motivaciones las premisas como situación civil ni los grupos de especialidades. Los tipos de necesidades prevalecientes encontrados entre los consultados fueron distribuidos de la siguiente manera: Logrado 75%, afiliación 14% y poder 11%. (p.74)

Navarro y Romero (2006) en su estudio denominado “Evaluación del entorno de la organización y motivaciones laborales en el colegio Pedro A. Labarthe de Provincia de Chiclayo”, concluyen:

Gran parte de los colaboradores están desmotivados, por lo que no cuentan con el apoyo de las autoridades superiores correspondientes. A su vez mencionan que hay juicios divididos entre los docentes y no docentes, acerca de cómo se planifica las labores del lado de sus superiores, afirmando algunos que no se encuentra adecuadamente planificado, lo que afectaría el entorno laboral, lo que es un atentado a las motivaciones laborales, pieza clave para que los trabajadores se encuentren satisfechos en el desarrollo de su función. (p.11)

Gallo y Gallo (2009) en su estudio denominado” Repercusiones del clima de la organización en las motivaciones laborales de los profesores del colegio Santa Magdalena Sofía de la provincia de Chiclayo”, quienes concluyeron:

Los profesores de este colegio tienen altos niveles motivacionales, por lo que, buscan realizar sus labores eficazmente, haciendo uso de todas sus habilidades, manifestando que se da un vínculo de manera directa entre el clima de la institución y las motivaciones laborales.

Hashimoto (2004) en su estudio titulado “Vínculo entre las motivaciones y los desempeños de los colaboradores en el área administrativa con los profesores de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables)”, concluyendo lo siguiente:Existe una relación de manera lineal entre las motivaciones y los desempeños de los trabajadores de la FACEAC- UNPRG, las que deben profundizarse pues sus estímulos e intereses no son iguales. Del mismo modo el laborar en el sector estatal les proporciona estabilidad financiera a sus trabajadores, lo que los estimula a realizar mejor sus labores, pero aun así sienten que sus esfuerzos no son debidamente reconocidos. La FACEAC-UNPRG necesita de programas motivacionales que mejoren los desempeños de sus profesores y administrativos, de esta manera se dará adecuada atención a los usuarios, lo que favorecerá el crecimiento de la institución. (p.62)

### **1.3. Teorías relacionadas al tema.**

La propuesta de un modelo motivacional de herramienta metodológica que mejore clima organizacional en la Intendencia Regional de Lambayeque de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral en el año 2018; necesita de una buena estructura en el marco teórico que sirva de sustento del actual proyecto de tesis, teniendo contenidos de acuerdo al tema a tratar utilizando materiales directos; por lo tanto, las propuestas planteadas se han considerado cuidadosamente previa revisión bibliográfica para un mejor entendimiento y comprensión.

#### **Clima Organizacional**

“El clima organizacional es definido, como el conjunto de cualidades, peculiaridades del entorno interno laboral, vistas directamente o de forma indirecta por los trabajadores de las organizaciones y que se consideran como un factor influyente en los comportamientos de los empleados”. (Soria 2009, p.13)

Según Martínez (2006) afirma: “Para que una organización funcione bien, la totalidad de los colaboradores deben concordar que los recursos humanos son fundamentales. No aportando nada los empleados frustrados, o que posean resentimientos en contra de sus superiores en la organización”. (p.5)

El mismo autor indica: “Las investigaciones acerca del clima en las organizaciones nos permitirá reconocer las condiciones de las empresas en relación a sus aspectos de organización, ambientes laborales, sus manifestaciones culturales, estados afectivos, y diferentes elementos semejantes que podrían influenciar en los desempeños de sus trabajadores”. (p.5)

De otra manera Robbins (1999) hace referencia a” la forma como los individuos se comportan al interior de la organización, abarcando los impactos individuales, grupales y de organización, dependiendo de ésta la integración de los sistemas sociales”. (p.53)

El mismo autor define: “Las indagaciones acerca del clima en las organizaciones están enmarcados a entender las premisas del ambiente en los niveles internos que

afectan el comportamiento de los individuos en la organización, e identifican las premisas en concordancia a sus percepciones”. (p.53)

Entre las variables mencionadas por Brunet (1999; p.17) en la conceptualización de clima organizacional tenemos:

- **Variable del entorno físico**, entre estas tenemos ambiente físico, estados de los ruidos, calor, factores contaminantes, estado de la instalación, maquinarias, etc.
- **Variables estructurales**, entre estas mencionaremos: los tamaños de las organizaciones, estructuras formales, estilo de direccionar, etc.
- **Variables de los entornos sociales, aquí tenemos** amistad, problemas dados entre los trabajadores o áreas, niveles de comunicación, etc.
- **Variables a nivel personal**, aquí mencionaremos habilidades, capacidades, acciones motivacionales, perspectivas, etc.
- **Variables propias del comportamiento organizacional**, aquí tenemos: procesos productivos, ausencia, rotaciones, motivaciones laborales, estados tensionales y estresantes, etc.

### **Características y funciones del clima organizacional.**

La definición de Clima Organizacional abarca trascendentales y variadas cualidades, como:

Según Martínez (2007) manifiesta “Determinada permanencia, inclusive si experimenta modificaciones por contextos de coyuntura. Lo que significaría tener determinada solidez en el entorno de las organizaciones, con modificaciones de forma graduada, aunque este estado de equilibrio puede experimentar cambios.

Manifiesta: “Determinada duración, pese a darse modificaciones por las actividades de la coyuntura misma. Significando que se debe tener determinado equilibrio en el clima de una organización, con modificaciones parcialmente escalonadas, la misma que puede experimentar alteraciones.” (p.12)

De acuerdo con Martínez (2007) quien manifiesta: “Genera fuertes impactos en las conductas de los integrantes de la organización. Un ambiente inadecuado, de otro lado, hará que el conducir la empresa sea muy dificultoso, así como coordinar las actividades en la misma.” (p.22)

Así mismo el mismo investigador manifiesta: “el nivel de obligación e involucramiento daña a los integrantes de las organizaciones. Una institución con adecuado clima tendrá grandes probabilidades de encontrar niveles significativos de los elementos mencionados en sus integrantes”. (p.22)

Martínez (2007) manifiesta: “Las organizaciones donde el clima es inadecuado no podremos encontrar altos niveles de compromisos. La organización que se afligen porque sus colaboradores no se comprometen, generalmente poseen malos climas en sus organizaciones”. (p.56)

Se ven afectados por las conductas y comportamientos de los integrantes de las organizaciones y, al mismo tiempo, deterioran las conductas mencionadas. Martínez (2007) manifiesta que: La persona podrá ver si el clima de su entorno es agradable y sin percatarse contribuirá con sus conductas personales a que este entorno se convierta en el adecuado; del lado opuesto, frecuentemente se da que los seres humanos que pertenecen a alguna institución realizan comentarios negativos al clima en donde se desenvuelven, sin darse cuenta que con esos comentarios negativos estamos contribuyendo a generar un clima de descontento y desconfianza. (p.122)

Martínez (2007) nos dice: “Se ve deteriorado por diversas premisas de organización, como modelos direccionales, políticas y programas de gestión, estructuras de contratos y despidos, etc. Estas premisas, al mismo tiempo, podrían verse deterioradas por el clima”. (p.26)

Así también nos dice: “Los modelos de gestión demasiados burocráticos y autoritarios, excediéndose en los controles y la escasa seguridad en sus colaboradores podría llevar a climas laborales tensos, de inseguridad y con comportamientos poco responsables y evasivos de parte de los trabajadores”. (p.26)

Convirtiéndose en círculos viciosos de los cuales será casi imposible escapar, esto debido a que el clima y los estilos direccionales hacen esfuerzos de manera mutua en una subida que costará mucho quebrar. Por lo que si deseamos hacerlo tenemos que comportarnos en dirección contraria a los sistemas de las premisas estilos direccionales -clima de la organización fenecería en sus requerimientos. (Martínez 2007, p.12)

El ausentismo y la rotación excesiva puede causar conflictos e insatisfacciones en el clima laboral de una institución, empresa, entidad, entre otras; la mejor manera de superar y tratar estos problemas es implicar modificaciones a todas las variables, un adecuado clima o inadecuado clima en las organizaciones tiene sus efectos a lo largo o corto plazo sea negativo o positivo, estas percepciones son tomados por los demás miembros de la institución. Entre las consecuencias positivas tenemos: logro de afiliación, poder, rotaciones, satisfacciones, adaptaciones, innovaciones, rendimiento, etc. Entre los resultados negativos, podemos mencionar: inadaptaciones, altas rotaciones, ausentismos, escasas innovaciones, bajos rendimientos, etc.

Litwin y Stringer aludido por Robbins (1999) manifiestan: “Que existe categorías que explican el clima que se da en ciertas organizaciones”.

Todas estas categorías están interrelacionadas con determinadas características de la institución, entre la que tenemos:

- a. **Estructura** Litwin y Stringer mencionado por Robbins (1999) manifiesta: “En esta categoría se presenta las percepciones que tienen los integrantes de las organizaciones sobre el número de normas, instrucciones, diligencias, acuerdos, impedimentos y demás restricciones a las que se enfrentan en sus desempeños profesionales”. (p.45)

El mismo autor indica: “Los resultados positivos o negativos, se darán en proporción al interés que la institución ponga en los estamentos burocráticos, versus el interés que se le pone al entorno de las labores en libertad, informales y escasamente estructuradas y jerarquizadas”. (p.45)

- b. Responsabilidad** Litwin y Stringer citado por Robbins (1999) afirma: “La organización acerca de su independencia para tomar acuerdos en relación a sus labores. Saberse que se manda a sí mismo y tener la certeza precisa de cuales son sus labores y qué responsabilidades debe cumplir al interior de la organización”. (p.12)
- c. Recompensa** Litwin y Stringer mencionada Robbins (1999) nos dice: “Es la medición que las organizaciones usan como mayormente son los premios a las sanciones, generando esta categoría un ambiente adecuado a las organizaciones, considerando siempre los incentivos a los trabajadores cuando realizan adecuadamente sus labores”. (p.11)
- d. Desafío** Litwin y Stringer mencionado por Robbins (1999) señala: “en relación que las organizaciones promuevan aceptar los peligros previstos con la finalidad de cumplir con las metas ya propuestas, los retos permitirán establecer un ambiente de competencia, primordial en todas las organizaciones”. (p.33)
- e. Relaciones** Litwin y Stringer mencionado por Robbins (1999) nos dice: “Las percepciones por el lado de los integrantes de las empresas sobre el generar ambientes laborales gratos y con adecuadas interrelaciones personales ya sea entre colegas y entre los directivos y subalternos”. (p.20)

Así mismo el investigador nos menciona: “Las agrupaciones ya formalizadas, que se encuentran conformando las estructuras jerárquicas de las organizaciones y las agrupaciones no formalizadas, generadas partiendo de las interrelaciones amistosas, que se establecen vinculando al total de los colaboradores de las organizaciones”. (p.33)

- f. Cooperación** Litwin y Stringer mencionado por Robbins (1999) sostiene: “Son los sentimientos de los integrantes de las organizaciones acerca de un sentimiento de apoyo por el lado de los jefes y demás colaboradores de la agrupación. Poniendo interés en la ayuda mutua, tanto de manera rígida o plana”. (p.37)

- g. Estándares** Esta categoría alude a las maneras de percibir las metas fijadas para su rendimiento dentro de la empresa.
- h. Conflicto** Litwin y Stringer mencionado por Robbins (1999) nos dice: “Relacionado con los afectos en cuanto a los directivos y sus trabajadores desean escuchar diferentes juicios; la necesidad en que los conflictos sean puestos en evidencia y no se queden ocultos o sean disimulados”. (p.39). Así mismo nos dice: “Los rumores en muchas ocasiones son trascendentales, pues nos permite ver lo que podría o no estar ocurriendo al interior de las organizaciones, los procesos comunicativos de manera permanente entre los diferentes niveles jerárquicos de una empresa”.
- i. Identidad** Litwin y Stringer mencionado por Robbins (1999) nos dice: “El sentirse el trabajador parte de la empresa y que es un integrante importante en el grupo; es trascendentalmente esencial. Generalmente las, sensaciones de participar de las metas individuales con los de la institución les causa mucha satisfacción”. (p.32)

Torrecilla (s.f) señala: “El estudio señala que el participar en el buen Clima de la Organizacional son procesos muy complejos partiendo de las dinámicas de las organizaciones, del medio y del factor humano”. (p.67)

Así mismo nos dice: “La estabilidad de sus recursos humanos, la organización necesita tener dispositivos para medir periódicamente su Clima Organizacional el que va unidos con la motivación del personales y desempeño laboral”. (p.67)

#### **1.3.1.2. Funciones del clima organizacional**

En concordancia con Litwin & Stringer, (2008):

- a. Vinculación:** Conseguir que la agrupación actúe espontáneamente, ósea que no esté relacionado con las labores que desempeña, es decir que se sienta comprometido.
- b. Desobstaculización:** “Conseguir que los sentimientos que poseen los integrantes, de sentirse angustiados con obligaciones rutinarias y demás

requerimientos que son considerados ineficaces, se conviertan eficaces”.  
(Paredes, 2015, p.85)

- c. Espíritu:** “Se relaciona con la categoría con la esencia de sus labore. Los integrantes consideran que sus carencias a nivel social son atendidas y a si mismo gozan de la sensación que han cumplido sus responsabilidades”.  
(Paredes, 2015, p.85)
- d. Intimidad:**” Está relacionada a que los colaboradores mantengan interrelaciones amigables. Considerada en un nivel de satisfecho en cuanto a sus carencias a nivel social, no precisamente asociadas al desarrollo de las tareas”. (Paredes, 2015, p.85)
- e. Alejamiento:** “Hace referencia a comportamientos administrativos caracterizados como informales. Describiendo reducciones en cuanto al distanciamiento de sus "emociones" entre el directivo y sus trabajadores”.  
(Paredes, 2015, p.85)
- f. Énfasis en la producción:** “Referido a los comportamientos administrativos caracterizados por supervisiones estrechas. Las gestiones son regularmente direccionales, sensibles a retroalimentar”. (Paredes, 2015, p.85)
- g. Empuje:** “Referido a los comportamientos administrativos caracterizados por el esfuerzo para movilizar la institución, motivando con el modelo. Los s comportamiento están orientados a las tareas dándoles a sus integrantes opiniones favorables”. (Paredes, 2015, p.85)
- h. Consideración:**“Referido a los comportamientos caracterizados por las inclinaciones a considerar a sus integrantes como personas, realizando para estos en expresiones humanas”. (Paredes, 2015, p.85)
- i. Estructura:** “Los juicios de los colaboradores sobre los límites que existen en la agrupación, referido a ciertas normas, reglamentos y procesos que se

dan; ¿insistiendo en la documentación y las vías regulares, o si existe un ambiente abierto y voluble? (Paredes, 2015, p.85)

- j. Responsabilidad:** “Es sentirse que son sus propios jefes; sin tener que consultar cada uno de determinaciones; al momento de realizar sus trabajos, sabiendo que le corresponde realizarlo por ser su responsabilidad”. (Paredes, 2015, p.85)
- k. Recompensa:** “Relacionada con los s sentimiento de saber que el hacer sus labores con eficacia tendrá una recompensa; enfatizando los reconocimientos positivos sobre las penalidades. Percibiéndose el lado equitativo en los regímenes salariales y promocionales”. (Paredes, 2015, p.85)
- l. Riesgo:** “Percepción de los riesgos e incitaciones propias de sus labores y en la institución; ¿Insistiendo en recorrer peligros premeditados o prefiriendo no correr el riesgo en ningún caso?”. (Paredes, 2015, p.85)
- m. Cordialidad:** “Tiene que ver con el sentirse en la confianza que se percibe en el ambiente laboral; enfatizando lo que cada trabajador desea; entablándose equipos a nivel social amigables y formales”. (Paredes, 2015, p.85)
- n. Apoyo:** “El apoyo percibido de los directivos y demás trabajadores del equipó, enfatizando la ayuda permanente, de manera vertical y viceversa”. (Paredes, 2015, p.85)
- o. Normas:** “Es trascendental percibir los retos de manera entendida y evidente, así como los acuerdos para el desempeño; enfatizando en realizar adecuadamente las labores, estímulos que simbolizan los objetivos a nivel personal y de grupo.” (Paredes, 2015, p.85)

- p. Conflicto:** “El sentir de los directivos y sus trabajadores de querer escuchar diversos juicios; enfatizándose en que las situaciones de conflicto se aclaren y no sigan escondidas o sean disimuladas”. (Paredes, 2015, p.85)
- q. Identidad:** “Sentirse que pertenece a la organización y que es un integrante importante del grupo de labores; la trascendencia que se le considera a esa entereza”. (Paredes, 2015, p.85)
- r. Conflicto e inconsecuencia:** “Los niveles en los gobiernos, procesos, normatividad de ejecución, y orientaciones se contradicen entre sí o generalmente no son aplicadas”. (Paredes, 2015, p.85)
- s. Formalización:** “El nivel de formalización categórico de los gobiernos en la práctica normal y la responsabilidad de cada una de las posiciones”. (Paredes, 2015, p.85)
- t. Adecuación de la planeación:** “Nivel en que los programas se adecuan para el logro de las metas laborales”. (Paredes, 2015, p.85)
- u. Selección basada en capacidad y desempeño:** “Nivel en que los indicadores para seleccionar están basados en las capacidades y los desempeños, en vez de políticas, particularidades, o nivel académico”. (Paredes, 2015, p.85)
- v. Tolerancia a los errores:** “El grado en que los errores sean tratados como formas de auxilio y de aprendizajes, más que una manera de amenaza, despido o estén inclinadas a buscar culpables”. (Paredes, 2015, p.85)

### **Teoría de la Motivación Humana de Abraham Maslow.**

La Teoría de la Motivación de Abraham Maslow (1963), reconocida de otra forma como la Jerarquía de las Necesidades, está basada en dos fundamentos.

Maslow (1963) manifiesta: “Primero, las variadas carencias que experimenta el ser humano se mostrarán dinámicas en diferentes periodos y solo las necesidades que

no son satisfechas influirán en nuestros comportamientos. Segundo, las necesidades si siguen una determinada estructura se les denomina jerarquía". (p.134)

Ivancevich, (1996). Indica que: "De acuerdo a la teoría de Maslow, las conductas se activan por una deficiencia en una necesidad que origina en el ser humano su disminución de las tensiones originadas por esas carencias". (p.30) Se desprende que son las condiciones de trabajo las que influirán en las satisfacciones de las necesidades de un trabajador. El sueldo por ejemplo satisface una necesidad fisiológica; la seguridad se va adquiriendo a través de la interacción y la comunicación y la autoestima y autorrealización se pueden adquirir mediante el trabajo desempeñado. Cuando las personas van satisfaciendo sus necesidades primarias aparecen otras que también exigen ser satisfechas.

Ivancevich (1996), indica que es la actitud para satisfacer una necesidad la que motiva a dar respuestas conductuales y participativas en los trabajadores, lo que significa que estos deben sentir un clima y una satisfacción laboral favorable al ser atendidas primero, sus necesidades fisiológicas de alimentación, salud, vivienda, etc.; luego, las necesidades de seguridad en cuanto a su desempeño personal, profesional, etc., después las de orden social como la camaradería, la armonía, el trabajo en equipo, etc., desvalorizados últimamente. También se deberían satisfacer las necesidades de autoestima, que les permitirá fortalecer sus vínculos con los demás integrantes de la institución, al sentirse valiosos y partícipes en el desarrollo un clima laboral favorable y por último la tan ansiada autorrealización que tiene que ver con el enriquecimiento personal y el aprovechamiento de sus habilidades en pro de la institución. (p.11)

Fischman (2006) indica que: la investigación de Maslow referida a la Motivación Humana, afirma que la persona mientras más satisface sus necesidades tiende a buscar la satisfacción de otras dejando incluso de lado las básicas. Por ello es necesario cuestionarnos sobre nuestro quehacer para identificar nuestras necesidades más altas y buscar satisfacerlas. Siendo así, se podrá lograr recompensar el esfuerzo y la dedicación personal y profesional. (p.32)

## **Teoría del Liderazgo Personal e Interpersonal de Fischman**

Fischman (2006), indica que la eficacia gerencial se logra cuando existe un liderazgo a nivel personal e interpersonal. La persona interactúa con el medio en el que se desarrolla viéndose influenciada su personalidad y su conducta en la sociedad. Cuando esta llega a una institución lleva consigo todas sus características personales y de conducta, que al entrar en contacto con las ya existentes en dicha institución puede originar aceptación, rechazo, indiferencia, etc., que podría afectar al clima de la organización.

Fishman afirma que estos cambios se dan de forma espiralada considerando la profundidad anterior, la misma que se vincula con el liderazgo de la persona, la que se consolida cuando el ser humano desarrolla su autoestima, imaginación, capacidades para instruirse, etc., y se alcanza el liderazgo interpersonal cuando el ser humano se comunica eficazmente, sabe dirigir a los demás, delega funciones, brinda servicio, etc. (p.61)

Fischman (2006), aclara que, en relación al liderazgo personal, la profundidad a la que hace mención es la autoestima (base del liderazgo), que significa auto conocerse, identificar sus propias metas, deficiencias, potencialidades, etc. En cuanto a la autoestima este autor menciona a Branden y dice que la conforman 2 componentes que son: las competencias y la confianza y la autovaloración y la auto consideración. La baja autoestima produce celos profesionales, inadecuada comunicación, ansias de sobresalir, elogiarse, etc., así como incompetencia para la innovación y para modificar su organización.

El autor sostiene que el liderazgo personal solo se alcanzará, si se logra desarrollar una opinión positiva de sí mismo. Si esta opinión sobre sí mismo no fuera favorable entonces limitaría su potencial para progresar. El ser humano con autoestima negativa no toma riesgos, desaprovecha las oportunidades que se le presentan y suelen tener deficientes relaciones interpersonales con su grupo de trabajo. Fishman emplea una metáfora para graficar la autoestima, la compara con subir a una montaña rusa, es baja cuando te subes sin cinturón de seguridad y quedas vulnerable a los vacíos y curvas; y es alta cuando te subes con el cinturón seguro y

te sientes capaz de resistir el curso del viaje sabiendo que lograrás llegar y cumplir con tus objetivos. (p.23)

Ruesta (2014), en su proyecto titulado “Plan para motivar las mejoras de los desempeños laborales de los colaboradores de la universidad Alas Peruanas Pimentel-2014” infiere que la visión gerencial concede mayor poder y responsabilidad a los empleados. Es importante a la vez generar un clima de armonía entre los miembros de la organización, saber trabajar en equipo cooperativamente, etc., para forjar una cultura de innovación y de calidad. Sin embargo, esto se revertiría si la gerencia tuviese una baja autoestima, evitando el desarrollo de dicha cultura de innovación. Debido a esto, se requiere fortalecer la autoestima, ya que numerosos estudios revelan que la confianza y la autoestima inciden en el liderazgo y esta a su vez en la eficiencia y promoción de las organizaciones. (p.11)

Fischman (2006), afirma que en la visión personal se debe trazar lo que se quisiera alcanzar, luego esta se debe alinear con la empresarial, es decir, que se deben buscar puntos de coincidencia en cuanto a valores, objetivos en común, etc. y que justifiquen la transformación prevista en pro de alcanzar los fines personales e institucionales. (p.41)

Ciertos estudiosos entre los que figura Bennis y Nanus (1996), concuerdan que la mirada de una institución debería ser simple, pero con ideales, llamativa para los que integran la institución (en sus categorías de operación, misión y gerencia), y debe orientar sus acciones y decisiones. Tener una visión direccionada no solo a la empresa sino también a sus integrantes, quienes viven el hoy con desapego y encaminan su labor al logro personal, pero sobre todo institucional.

Este desapego es importante porque favorece el crecimiento personal mediante los retos y desafíos.

Otro elemento esencial en la construcción del liderazgo es la creatividad, la que supone cambios y nuevas formas de hacer las cosas.

Estos investigadores como Bennis y Nanus (1996), concuerdan que los administrativos de la universidad Alas Peruanas son piezas clave en los procesos misionales de esta casa de estudios, pues debido a su buen desempeño laboral, creatividad y liderazgo mejoran el servicio que brindan a los usuarios de esta organización. Esto demuestra su compromiso e identificación con la universidad, al mismo tiempo que sus acciones y propuestas propician aún más su desarrollo.

Bennis y Nanus (1996), concluyen que: “La capacidad creativa permitirá incluir prototipos de innovación que conlleven desempeños profesionales eficientes, así también debemos tener disposición quebrar costumbres y tener apertura a diversas eventualidades que nos faciliten lograr nuestras percepciones”. (p.59)

Bennis y Nanus (1996), refieren que en la historia han existido líderes que han demostrado gran creatividad, tal es el caso de Gandhi que logró la independencia de su patria sin armas ni violencia. Su mejor herramienta fue la paz, de esta manera cambió la perspectiva de una lucha por la independencia. Ante esto, Fishman sostiene que existe en los individuos 2 áreas: una de confianza y otra de peligro. Personas como Gandhi se desenvuelven desde su área de confianza, de acuerdo su forma de comportarse. (p.1)

Kotter (1996), establece que una forma de romper esquemas es desarrollando el pensamiento lateral, en donde estos se vuelven flexibles y hallan nuevas relaciones. Otra forma es la reversión del pensamiento, muy usada actualmente en las escuelas y que han logrado un mejor y mayor crecimiento individual e institucional de sus egresados.

El mismo autor indica: “Ahora para trazarnos metas concretas y realizables hay que apelar a la creatividad, pues ella permite romper esquemas mentales favoreciendo la innovación”. (p.42)

Según Fischman (2006), en su investigación que titula “el liderar a los seres humanos en su interior será logrado consecutivamente, cuando las personas dominan los procesos comunicativos, aprenderán a guiar a los demás y darles el mando”, indica que es la comunicación el medio más eficaz para divulgar la información, esta será logrado en el momento que el los líderes aprendan a oír y se

expresen de manera asertiva. En tanto, la gestión de la organización se mejora a través del liderazgo y la comunicación. (p.55)

Chiavenato (1996), también habla sobre liderazgo y comunicación, sostiene que el primero es definido como el dominio que es ejercido en contra otra persona para conseguir determinados objetivos, esto se logra mediante la comunicación. La segunda, la explica como un intercambio de información o de ideas. Esta última es el pilar de las relaciones interpersonales, permite la comprensión recíproca entre las personas. Por la comunicación, líder y seguidor forman vínculos afectivos.

Para Fischman, la comunicación es responsable de generar un clima armonioso o destructivo en la institución, según su adecuado uso. (p.152)

### **Teoría de las Relaciones Humanas de Chiavenato.**

Chiavenato (1992), basado en la Teorías de las interrelaciones del ser humano, afirma que cada ser humano es único, no obstante, recibe influencia de quienes lo rodean, por lo que busca su adaptación a ellos para sentirse comprendido y valorado. Asimismo, recibe fuerte influencia del ambiente y de las normas sociales impuestas por el grupo.

Por lo tanto, en toda institución deben priorizarse las relaciones humanas, pues la persona es el elemento más importante con quien cuentan y se debe considerar sus necesidades, intereses, objetivos para satisfacer sus expectativas y así de manera conjunta sacar a delante a la institución. (p.12)

Martínez (2002), señala que son la motivación y un clima adecuado los que pueden liberar el potencial de la persona, de aquí la necesidad de conocer al personal con el que se trabaja e incentivarlo para lograr en él su máximo rendimiento.

En tal sentido, los directivos deben promover entre los administrativos un clima favorable, actitudes positivas, fomentar las relaciones humanas para mejorar su clima laboral. (p.13)

Según la teoría de Chiavenato (2000), la motivación depende del sujeto y su interacción con las circunstancias que vive, por lo tanto, esta resulta ser individual,

cada ser humano tiene sus propias necesidades y circunstancias y generan distintos tipos de conducta. (p.31)

Existiendo así tres proposiciones que explicarían las conductas del ser humano según Chiavenato (2001; p.18):

- **El comportamiento es causado:** el factor hereditario y ambiental inciden en la conducta del individuo.
- **El comportamiento es motivado:** porque surge a partir de un impulso, un deseo o necesidad.
- **El comportamiento está orientado a objetivos:** porque siempre está orientado a un propósito.

### **Teoría de motivación – Higiene de Herzberg**

Ruesta (2014), propone en su “plan de motivación para mejorar los desempeños laborales de los servidores de la universidad Alas Peruanas de Pimentel – 2014” establece que la teoría de Herzberg está orientada a la motivación del trabajo, a la motivación de los trabajadores y que esos están influenciados por 2 factores:

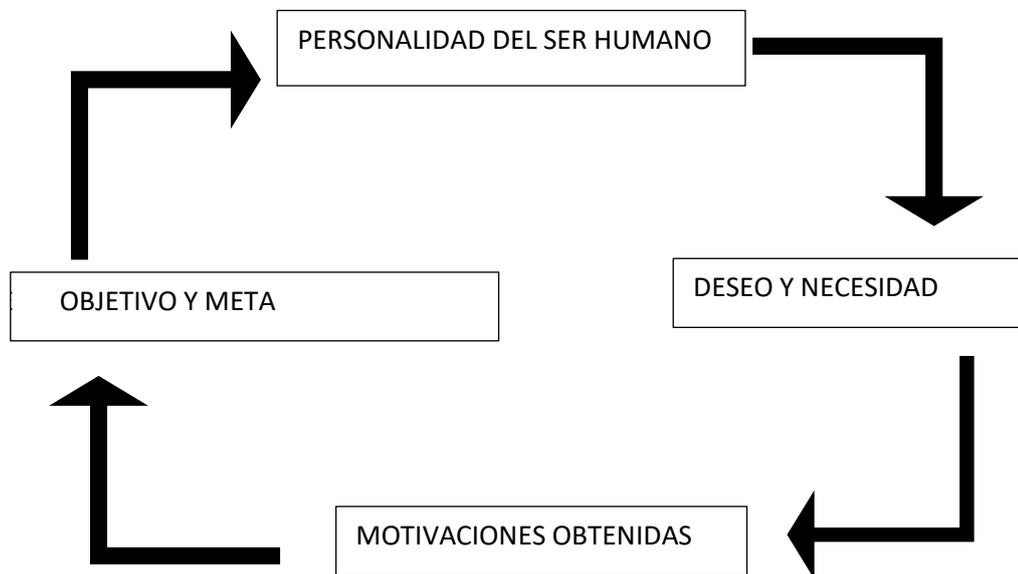
- **Factores higiénicos o factores extrínsecos:** estos factores son la remuneración, los beneficios sociales, el monitoreo de sus superiores, los ambientes físicos en los que desempeñan su labor, el clima laboral, entre otros. Como estos están fuera del trabajador, no son controlados por él sino por la empresa, entonces existe una cierta insatisfacción. Herzberg afirma que fueron solo los factores higiénicos los considerados en la motivación de los trabajadores. Entonces para que estos fueran más productivos, se recurrió a una serie de recompensas, liderazgo democrático, estímulos externos, etc., todo esto cambio de su trabajo.
- **Factor motivacional o factor intrínseco** están asociados con la labor y con el cargo que el empleado desempeña. Estos factores son del dominio del sujeto y están vinculados a sus emociones, desarrollo personal, deseo de reconocimiento, de autorrealización, etc. Sin embargo, cuando la función de un trabajador se limita solo a un concepto de economía, entonces esta labor

es desmotivante, carente de retos, provocando en este, desinterés y deficientes expectativas en su desempeño. (p.15)

Los factores motivacionales también han sido desarrollados por Rensis Likert (1993), quien informó que si estos son óptimos entonces generan satisfacción en las personas. No obstante, cuando son deficientes entonces anula esta sensación.

El estudioso establece la relación estrecha que hay entre la actitud que presenta el trabajador y la labor que efectúa, es decir, que, si esta es positiva, entonces desarrollará una labor exitosa, de lo contrario su trabajo no será productivo. La satisfacción del empleado se mide por su calidad de vida, el cargo que desempeña, su entorno social, etc. Si el trabajador se siente realizado no se sentirá insatisfecho. (p.23)

Cabe señalar que la motivación resulta de haber interactuado la persona con sus circunstancias. A la vez, hay que señalar que el ser humano tiene diferentes motivaciones, y estas inciden profundamente en la productividad del empleado y posteriormente, en los resultados de las metas de la organización.



**Fuente:** Periodo motivacional (Santos, 2005, p. 11)

**Teoría del establecimiento de metas u objetivos de Locke** Locke (2006), manifiesta que el logro de objetivos es la principal motivación para el desempeño

de las labores. Las siguientes son conclusiones para motivar la conducta dentro de una institución:

- **El establecimiento formal de los objetivos**, pues mientras más precisos sean, más clara es la meta a cumplir y mayor será la motivación.
- **Participación de los trabajadores**, por cuanto mejora la naturaleza y las cantidades producidas.
- **La dificultad de los objetivos**, estudios revelan que cuanto más difíciles sean de alcanzar, existe una actitud positiva hacia ellos de parte de los empleados, y se han obtenido mejores resultados en su logro con respecto a los más sencillos. (p.9)
- **Marco Conceptual**

**Autorrealización:** entendida como la capacidad de desarrollarnos plenamente para sentirnos satisfechos con nosotros mismos

**Compromiso:** Responsabilidad u obligación que se asume.

- **Clima organizacional**

Soria (2009), manifiesta que “El clima de la organización es definido, como la agrupación de cualidades o propiedades del entorno central de los trabajadores, que se perciben directamente o de forma indirecta por los trabajadores de una empresa, conformándose en el impulso en los comportamientos de los colaboradores”. (p.33)

**Estrategia:** Es la habilidad para dirigir alguna operación.

**Jerarquía:** permiten entablar un ordenamiento de jerarquía o de respeto entre individuos, organizaciones o concepciones.

**Modelo:** son los mecanismos por medio de los cuales los negocios buscan obtener entradas y utilidades.

**Motivación:** conformada por el total de elementos que nos llevan a conseguir un objetivo.

**Liderazgo:** Agrupación de las capacidades gerenciales o directivas de un ser humano para influir en sus pares o en un grupo

**Responsabilidad:** es la que permite dimensionar nuestros actos y asumir la consecuencia de ellos.

#### - **Las relaciones interpersonales**

Arana (2006), “las satisfacciones laborales son los estímulos por sí mismas, ósea, los s empleado manifiestan actitudes positivas en las empresas donde se desenvuelven”, explica que las relaciones interpersonales son las que permiten interactuar con otras personas para conseguir metas en común basadas en el respeto, cooperación, tolerancia, etc.

**La Comunicación Interna** favorece el intercambio de mensajes entre los integrantes de una institución, permite que las labores se cumplan con puntualidad y eficacia al tener conocimiento de la secuencialidad de los asuntos.

### **1.4. Formulación del Problema**

¿Cómo debe ser un modelo motivacional como herramienta estratégica para mejorar el clima organizacional en la intendencia Regional de Lambayeque de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral-2018?

### **1.5. Justificación**

Las instituciones del Estado son la razón de ser de los ciudadanos, por lo que están en la obligación de brindar bienes y servicios de calidad, orientados a la satisfacción del ciudadano; para ello, es indispensable mantener en su interior un óptimo clima organizacional y a la vez, mantener motivados e identificados con la entidad a los trabajadores, sintiéndose integrantes esenciales de la misma, llevando cumplir las metas propuestas de forma eficiente y pertinente.

La existencia múltiple de caracteres en cada uno de los servidores generalmente ocasiona un inadecuado clima organizacional, lo que imposibilita que los servidores

trabajen de manera consciente y a gusto; es de vital importancia mantener las relaciones interpersonales de la manera más adecuada y cordial posible, que oriente a la práctica de los valores, y compañerismo utilizando en lo más posible las habilidades humanas, mejorando y manteniendo de esta manera un adecuado clima en la organización lo que conllevará a una mejor productividad laboral.

## **1.6. Hipótesis**

El Modelo Motivacional para optimizar la Satisfacción Laboral en el personal que labora en la Intendencia Regional de Lambayeque de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral es válido a criterio de juicio de expertos.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo General**

Proponer un modelo motivacional como herramienta estratégica para mejorar el clima organizacional en la Intendencia Regional de Lambayeque de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral-2018.

### **1.7.2. Objetivos Específicos**

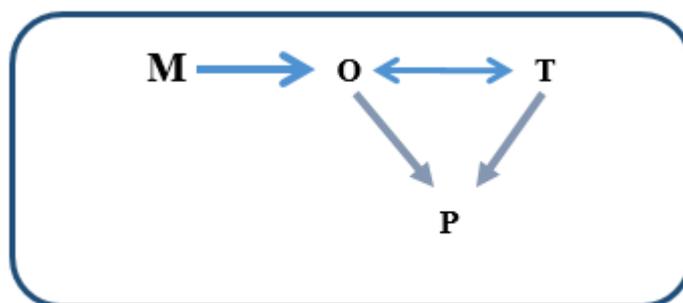
- Diagnosticar la situación real del clima organizacional de la Intendencia Regional de Lambayeque de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral.
- Diseñar el modelo de motivacional como herramienta estratégica para mejorar el clima organizacional en la Intendencia Regional de Lambayeque de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral-2018.
- Validar el modelo motivacional como herramienta estratégica para mejorar el clima organizacional en la Intendencia Regional de Lambayeque de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral-2018 Mediante criterio de juicio de expertos.

## II. MÉTODO

### 2.1. Diseño de la investigación

El actual estudio fue aplicado a una propuesta de estrategias motivacionales para mejorar el clima organizacional.

El diseño, está representado de la siguiente manera:



**Dónde:**

**M** = muestra

**O** = observaciones para evidenciar el Diagnóstico.

**T** = análisis teórico de la bibliografía referente al tema,

**P** = propuesta basada en la observación y la teoría establecida.

### 2.2. Variables, Operacionalización

#### Definición Conceptual

#### Modelo Motivacional

Robbins (1999, p.12) manifiesta “Conformado por estructuras organizadas estructurada en grupos de sucesos, procedimientos, bienes, herramientas y estrategias que adecuadamente ordenadas permitirán a los seres humanos hallar significados

El mismo autor indica: “De igual manera encontramos. “significados en las labores, en la mejora de sus habilidades, posturas para obtener ciertas capacidades para

un saber actuar, de saber ser, buscando acuerdos adecuados en las interrelaciones personales lo que genera adecuado clima laboral, teniendo para ello en cuenta los movimientos de forma estratégica”. (p.12)

### Clima Organizacional

Definimos Satisfacciones Laborales como las variadas posturas que manifiestan los trabajadores en relación a sus labores (Robbins, 1999), entre estos aspectos concretamente mencionaremos: la institución, los directivos, los supervisores, los compañeros, los salarios, las mejoras, las circunstancias laborales, etc., y la convivencia en común al interior de la organización o empresa donde se labora. Ósea, la persona conforme con sus labores manifiesta posturas adecuadas hacia su propia persona; al contrario del que se siente incómodo manifiesta posturas inadecuadas.

### Operacionalización

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
MODELO MOTIVACIONAL	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El clima de trabajo de la organización es satisfactorio.</li> <li>• Contamos con los recursos y mecanismos suficientes para el desarrollo de las labores.</li> <li>• Se siente descontento con su propia persona al realizar sus labores.</li> <li>• Piensa que su salario no es justo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Adecuado</li> <li>– Inadecuado</li> </ul>
	Relaciones Humanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le gusta laborar con su equipo de trabajo.</li> <li>• Considera necesario apartarse de sus compañeros de trabajo.</li> <li>• Su trabajo es de gran influencia para otros seres humanos de diversas formas.</li> <li>• Su desempeño mostrado no beneficia al servicio que brinda su centro de labores.</li> </ul>	

	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se da una comunicación libre entre la totalidad de los colaboradores.</li> <li>• Los canales de comunicación son accesibles fácilmente.</li> <li>• Las informaciones dadas no son adecuadas.</li> <li>• Hay negativa a que participe cuando se toman acuerdos.</li> </ul>	
	Reconocimiento / Estímulo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera que la labor realizada se ajusta a sus formas de ser.</li> <li>• Le proporciona la labor que realiza desarrollo personal.</li> <li>• Está conforme con el resultado obtenido en su centro de trabajo.</li> <li>• Considera que no ha logrado su realización con la labor realizada.</li> </ul>	
	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma decisiones de cómo se debería realizar las labores</li> <li>• Hay limitada dependencia para tomar decisiones de cómo hacer sus labores.</li> <li>• Su labor no es considerada trascendental para el prestigio institucional.</li> <li>• Le gusta emprender ejecutando variadas acciones en su trabajo.</li> </ul>	

Clima Organizacional	Administración	- Estímulos a nivel social	- Alto. - Medio
		- Procedimientos para comunicarse	

		- Niveles para liderar	- Bajo.
	Objetivos de la Organización	- Otorgar espacios de poder desarrollarse.	
		- Eficacia estructural de la organización.	
		- Entorno laboral pertinente.	
		- Relaciones adecuadas.	
	Liderazgo	- Teorías del liderazgo.	
	Comunicación	- Procesos Comunicativos crecientes	
		-Procesos Comunicativos decrecientes	
Motivación	- Prototipos motivacionales - Rendimiento laboral		

### 2.3. Población y muestra.

#### Población

Nuestra muestra la integraron 39 empleados.

#### Muestra

La población muestral es de 32 es de trabajadores a quienes se les aplicaron los instrumentos.

### 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información

La metodología que se usará en la en el estudio fueron los siguientes:

- **Encuestas.** - Aplicada a los trabajadores profesionales, especialistas y auxiliares que laboran en la Intendencia Regional Lambayeque de SUNAFIL, con la finalidad de recoger datos acerca del estudio y conocer más de cerca el clima organizacional.

El instrumento que se utilizó en el estudio es el siguiente:

- **Cuestionario.** - Este instrumento fue aplicado con la finalidad de recoger información de los servidores que trabajan en las diversas áreas de la Intendencia Regional Lambayeque de SUNAFIL.
- Validación. - La validación estuvo a cargo de juicios de expertos, quiénes emitieron su valoración del instrumento que mide su construcción al indicar su conformidad con el mismo y su aplicabilidad para medir la variable de estudio (Ver Anexos).
- **Confiabilidad.** - Para la confiabilidad se tuvo en cuenta el coeficiente del Alfa de Cronbach para una muestra piloto, el cual arrojó un valor de 0.970, siendo este valor mayor que 0.70 se considera el instrumento confiable.

### **Técnicas de Procesamiento de la información**

Los resultados se presentaron en cuadros y gráficos estadísticos los cuales muestran los resultados de la variable dependiente como es el caso del Clima Organizacional, para esto se recurrió al uso de Software Estadístico, tal es el caso del Programa SPSS y el programa Excel.

### **2.5. Método de Investigación.**

En este estudio se usaron la siguiente metodología:

- **Descriptivo.** – Pues especifica en su totalidad los conceptos de las teorías acerca del clima organizacional, con la finalidad de ser aplicados en la Intendencia Regional de Lambayeque de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral.
- **Inductivo.** – Permite realizar inferencias en la muestra poblacional, determinando las conclusiones que el estudio ameritaba. Infiriéndose datos acerca del clima organizacional en la mejora continua de los mismos en la Intendencia Regional de Lambayeque de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral.

## **2.6. Aspectos éticos.**

A la totalidad de los colaboradores se les informó del cuestionario que se aplicaría, siendo esto parte del criterio de ética previamente estipulados por la entidad donde se aplicó el modelo.

-Los cuestionarios fueron corroborados por las mismas responsables de la entidad.

-Comprometiéndonos a que los medios y herramientas a usar en el estudio, sean dados a conocer a sus compañeros del centro de labores, así mismo realizar el cumplimiento de todo lo planificado.

-Los resultados recogidos por los investigadores en su estudio está mencionada en concordancia con su país de origen y autoría del estudio que sirve de apoyo para enriquecer la actual investigación.

### III. RESULTADOS

#### Descripción de los resultados

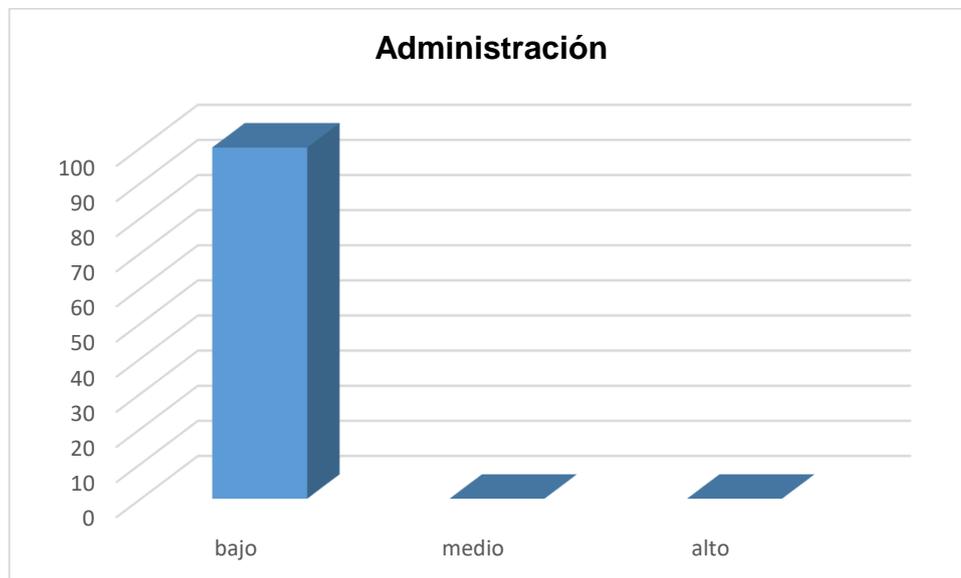
Posteriormente, se muestran los resultados del clima organizacional dimensión por dimensión.

**Tabla 1**

*Condiciones de la administración en favor de los trabajadores*

Categoría	F	%
Alto	0	0
Medio	0	0
Bajo	32	100
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Fuente: cuestionario



**Figura 1:** Se puede observar que la mayor parte de los entrevistados de la muestra implica una carencia en estímulos a nivel social, estructuras comunicativas y niveles de liderazgo. El 100% respondió que la administración en favor de los trabajadores es baja y que por ese motivo no existe un buen clima laboral.

**Tabla 2**  
*Objetivos de la organización*

<b>Categoría</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Alto	0	0
Medio	3	11.20
Bajo	29	89.80
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Fuente: cuestionario



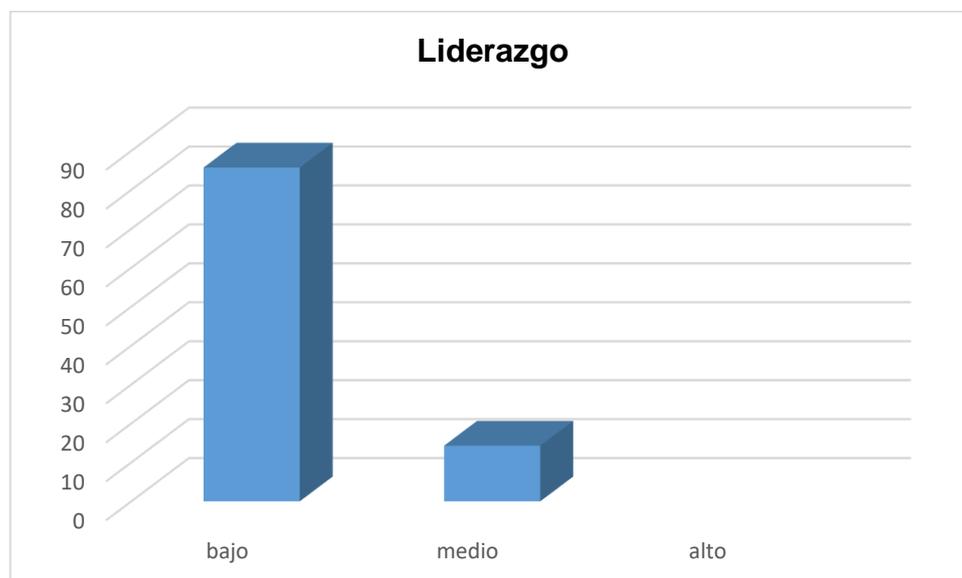
**Figura N°2:** Se puede observar que la mayor parte de los entrevistados de la muestra (89.80%) manifestaron que los objetivos de la organización son baja, y que no existe buenas prácticas en dar la oportunidad para desarrollarse, en la eficacia de la organización de la empresa, el medio ambiente y el trato es poco pertinente

**Tabla 3**

*Liderazgo*

<b>Categoría</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Alto	0	0
Medio	5	20.00
Bajo	27	80.00
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Fuente: cuestionario



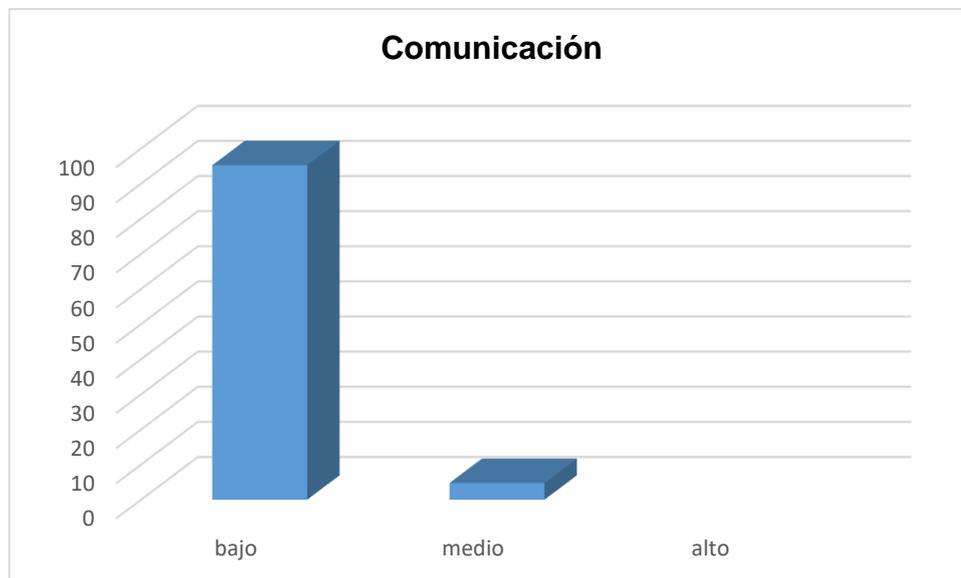
**Figura 3:** Se puede observar que la mayor parte de los entrevistados de la muestra (80 %) manifestaron que el liderazgo de los trabajadores es bajo, esto definitivamente perjudica al clima laboral, lo que implica una falta de capacitación en referente al liderazgo para orientar los cambios en pro de trabajo en equipo y por ende al mejoramiento del clima organizacional.

**Tabla 4**

*Comunicación*

<b>Categoría</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Alto	0	0
Medio	3	14.29
Bajo	19	85.71
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Fuente: cuestionario



**Figura 4:** Se puede observar que la mayor parte de los entrevistados de la muestra (85.71%) manifestaron que la comunicación hacia o desde los colaboradores es baja lo que perjudica el clima organizacional de la institución.

**Tabla 5**

*Motivación*

<b>Categoría</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Alto	0	0
Medio	2	4.76
Bajo	30	95.24
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Fuente: cuestionario



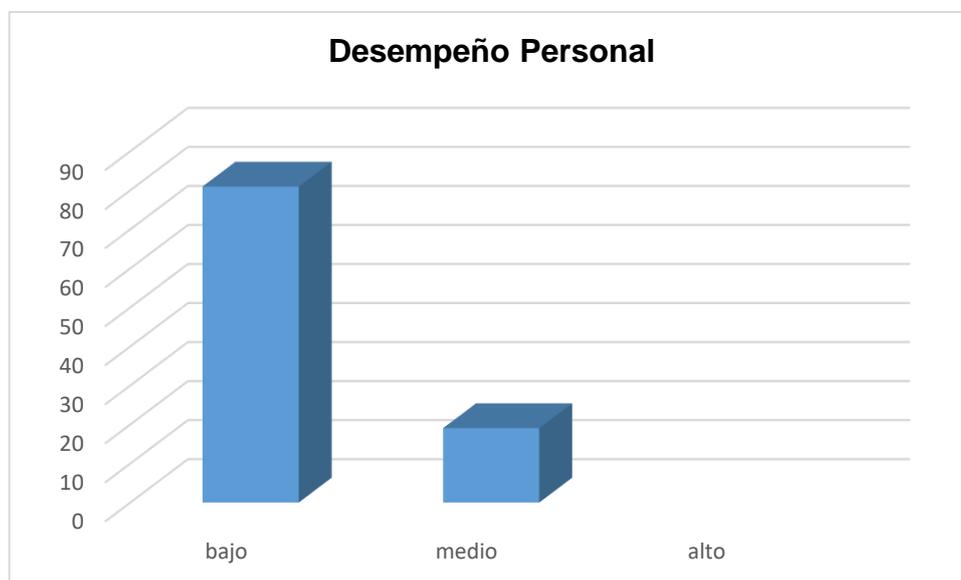
**Figura 5:** Se puede observar que la mayor parte de los entrevistados de la muestra (95.24%) manifestaron que el desarrollo motivacional de los trabajadores es baja lo que repercute tremendamente el clima organizacional de la institución.

**Tabla 6**

*Clima organizacional*

<b>Categoría</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Alto	0	0
Medio	4	14.29
Bajo	28	85.71
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Fuente: cuestionario



**FIGURA 6:** Como podemos observar, ya en la variable en general la mayor parte de los entrevistados de la muestra (85.71%) manifestaron que el clima organizacional es bajo por ello se deben tomar correctivos para la solución de la problemática.

#### **IV. DISCUSIÓN**

Como podemos observar los resultados presentados por dimensiones del Clima Organizacional: Administración, Objetivos de la Organización, Liderazgo, Comunicación, Motivación y en general en la variable Clima Organizacional (Más del 50% de los trabajadores salieron bajos), dándose así una problemática en esta variable ya mencionada.

Estos resultados se evidencian también en investigaciones que presenta este estudio, como: “Estudio de Clima Organizacional en la Empresa JMC Comunicaciones Integradas, C.A, Caracas- Venezuela de Yuset (2010), que entre una de sus conclusiones menciona que es importante el estudio de factores o dimensiones que son similares a la de la presente investigación.

Lo mismo ocurre en la Tesis presentada en los antecedentes, “El Clima Organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en Tamaulipas- México”, de Garza P. (2010); a esto también agregamos el trabajo de James y Jones (1974), Likert (1974) y Brunet (2007) que indicaron deficiencia en el clima organizacional de sus instituciones, un tema de gran importancia en las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, tal como lo indican en sus investigaciones.

Por tanto, al tener los resultados bajos en el clima organizacional es que se propone un modelo motivacional basado en teorías como las de Abraham Maslow (1980), la cual considera que debe existir una jerarquía de necesidades. Tiene su fundamento en dos supuestos: necesidades y jerarquía. En la primera, indica que toda necesidad que reflejamos está activa en los diferentes momentos y solo la necesidad insatisfecha influye en la conducta. La mejora del clima y satisfacción de los trabajadores es posible gracias a las normas y generación de expectativas que envuelven al trabajo que se realiza en equipo. Es necesario comprender que la recompensa y sanción social influye en la conducta laboral, sabiendo que castigos y premios se dirigen a la dimensión afectiva de los directivos en el desempeño laboral. Herzberg (1959) y Chiavenato (1992) que se demuestre buena práctica de relaciones humanas expresadas en mejores acciones (pericia en el trabajo) y actitudes positivas (responsabilidad) desarrolladas por los contactos entre

personas y grupos de trabajo. Estas teorías importantes sobre el comportamiento del trabajador, por lo que se hace necesario tratar la motivación para lograr así el desarrollo del liderazgo transformacional de los servidores públicos.

El modelo motivacional fue estructurado de la siguiente manera: Sensibilización; Organización de Talleres sobre Motivación, Relaciones Humanas, Comunicación, Reconocimiento / Estímulo y Liderazgo; y, por último, se estableció la evaluación de los participantes en el modelo con auto evaluación, coevaluación y hetero evaluación.

La validación del cuestionario de clima organizacional como la del modelo se realizó mediante juicio de expertos, en donde los mismos estuvieron de acuerdo en su construcción y aplicabilidad, los mismos se pueden apreciar en los anexos.

Asimismo nuestros resultados de asemejan con Yuset (2010) quien refiere que, el Clima Organizacional está sustentado favorablemente en las variables de Motivación, Comunicación, Pertinencia, Integración, liderazgo y entorno social lo que permite equilibrar las variables que no favorecen como compensación, capacitación, adiestramiento y Estructura, también denota la escasez de recursos financieros, afecta seriamente el ambiente laboral en las dimensiones de compensación, estructura y capacitación, adiestramiento, reforzando la alta rotación que mantiene la organización. (p.91)

De la misma forma Caballero (2003), logró identificar los factores motivacionales para un eficaz desempeño laboral en los docentes de una escuela en el nivel medio superior. Entre estos señala: las condiciones físicas favorables en el trabajo, pues estimula la producción en los empleados; un salario adecuado, esta es el factor más influyente en la muestra estudiada y el principal para los maestros. (p.31)

Por su parte Chang (2010) realizó un estudio cualitativo de tipo prospectivo, descriptivo, observacional y transversal, a una muestra de 65 médicos de: anestesiología, cirugía general, medicina interna, cirugía especialidades, medicina especialidades, gineco obstetricia y pediatría, aplicando una encuesta basada en la teoría de necesidades según McClelland y con la teoría de Likert permitió distinguir 3 grados de motivación laboral: alto, medio y bajo, y definir si la necesidad

determinante es de logro, poder o filiación. La evaluación efectuada evidenció que la motivación laboral fue alta en el 95.2%, media en el 4,8% nadie mostró un grado bajo de motivación laboral. Las variables que influyeron en el grado motivacional fueron: edad y tiempo de servicio. No influyeron en esta motivación las variables estado civil ni grupo de especialidad. El tipo de necesidad predominante encontrado entre los encuestados se distribuyó así: Logro 75%, afiliación 14% y poder 11%. (p.74)

Navarro y Romero (2006) concluyeron que, la mayor parte de sus empleados no se encuentran motivados pues no reciben ayuda de la autoridad superior inmediata. A la vez establecen que existen opiniones divididas entre el personal docente y no docente, sobre la planificación del trabajo por parte de sus autoridades, pues unos afirman que este no está debidamente organizado y esto afecta al clima organizacional atentando contra la motivación laboral, factor fundamental para la satisfacción de los trabajadores en el desempeño de sus funciones. (p.11)

Gallo y Gallo (2009) También concluyeron que sí existe una relación directa entre clima organizacional y motivación laboral.

Hashimoto (2004) en su trabajo de investigación titulado “Relación entre la motivación y el desempeño de los trabajadores administrativos y docentes de la FACEAC-UNPRG. Lambayeque – Chiclayo. FACEAC (Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables)”, concluye que: Hay una correspondencia directa entre motivación y desempeño del personal que elabora en FACEAC-UNPRG y que debe ser ahondada por cuanto presentan motivaciones y expectativas diferentes. A la vez, trabajar por el estado les da seguridad económica por lo que se esfuerzan por hacer bien las cosas.

## V. CONCLUSIONES

1. En cuanto a las dimensiones del Clima organizacional que se percibe en la Intendencia Regional de Lambayeque de La Superintendencias Nacional de Fiscalización Laboral se encontró lo siguiente: En las condiciones de la administración en favor de los trabajadores, no existe un buen clima organizacional, lo que implica una carencia en incentivos sociales, sistemas de comunicación y estándares de liderazgo. En los objetivos de la organización no existe buenas prácticas en Brindar oportunidades de desarrollo, en la eficiencia organizacional de la institución, el medio ambiente y el Trato también son poco adecuados. En el liderazgo de los trabajadores es baja, y esto definitivamente perjudica al clima organizacional, lo que implica una falta de capacitación en referente al liderazgo para orientar los cambios en pro de trabajo en equipo y por ende al mejoramiento del clima organizacional. Con respecto a la dimensión la Comunicación hacia o desde los trabajadores es baja lo que perjudica el clima organizacional de la institución. Referente a la motivación, el desarrollo motivacional de los trabajadores es baja lo que repercute tremendamente el clima organizacional de la institución.
2. En la variable en General clima organizacional, la mayoría de los encuestados de la muestra (85.71%) respondieron que el clima organizacional es bajo por lo que se deben tomar correctivos para la solución de la problemática
3. Por las razones anteriores, se diseñó el modelo motivacional para mejorar el clima laboral de los trabajadores, el cual fue estructurado de la siguiente manera, en Organización de Talleres sobre Motivación, Relaciones Humanas, Comunicación, Reconocimiento / Estímulo y Liderazgo; y por último, se estableció la evaluación de los participantes en el modelo con auto evaluación, coevaluación y hetero evaluación.

## VI. RECOMENDACIONES

- ✚ Se sugiere a los directivos de la Intendencia Regional de Lambayeque de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral, analizar el diagnóstico encontrado en la institución a fin de implementar la propuesta.
- ✚ Se sugiere que, una vez capacitados los directivos de la Intendencia Regional de Lambayeque de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral, planifiquen y gestionen en horas de libre disponibilidad el desarrollo de la satisfacción laboral en los trabajadores de la Intendencia Regional de Lambayeque de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral.

## **VII. PROPUESTA**

### **7.1. Objetivo General**

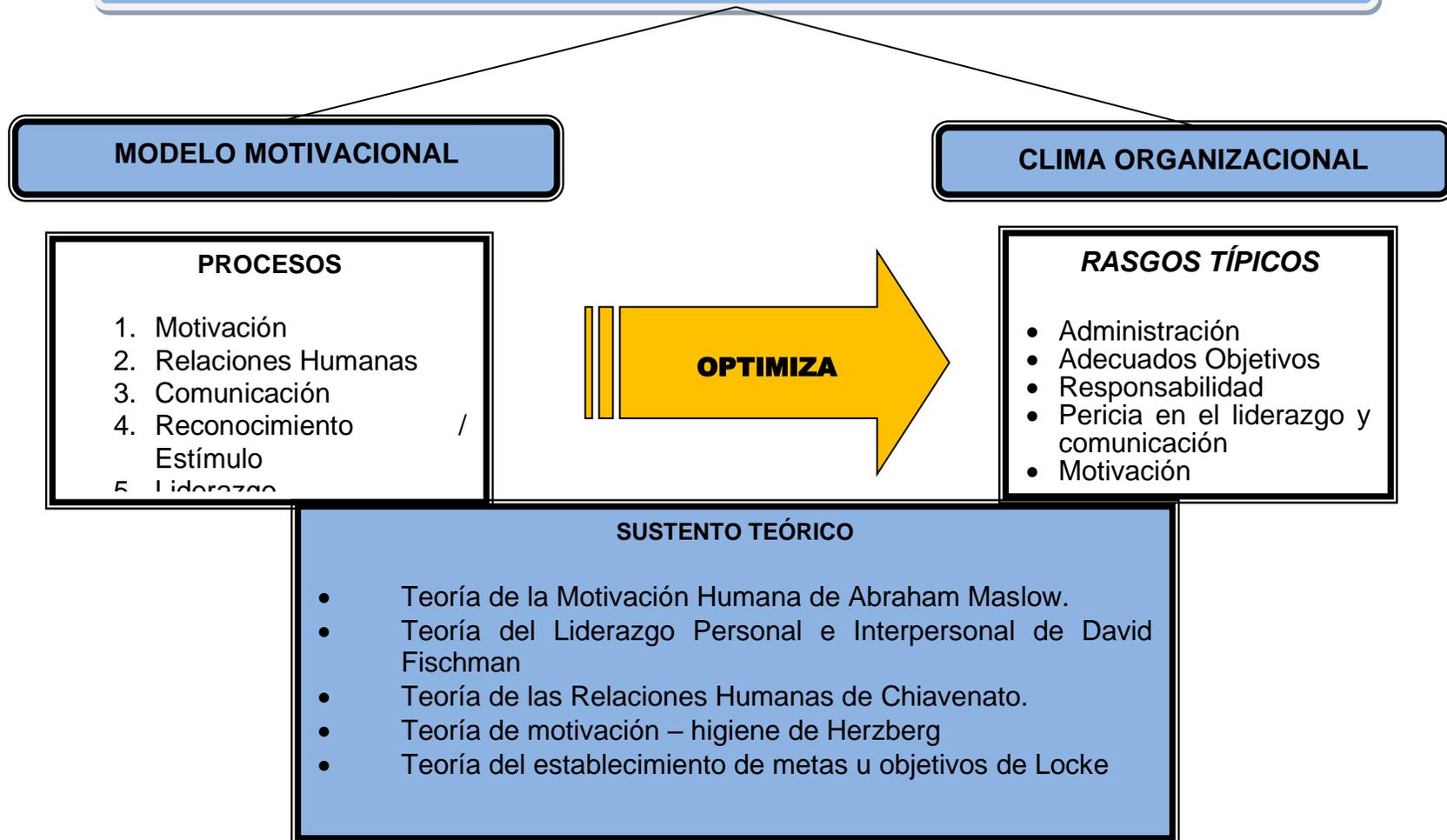
- Optimizar el clima organizacional de la Intendencia Regional de Lambayeque de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral.

#### **Objetivos Específicos**

Diseñar una programación motivacional para optimizar el desempeño de los servidores de la Intendencia Regional de Lambayeque de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral.

**7.2. Fundamentación** El modelo motivacional tiene su base en la teoría de la motivación humana de Abraham Maslow (1963), el cual sustenta que, el ser humano tiene la aptitud para satisfacer una necesidad y se constituye una fuerza motivadora que da lugar a una respuesta conductual y participativa en el personal de las Instituciones de la administración pública. Lo que significa que el ser humano se mueve con fines u objetivo hacia una meta. En este sentido, el ser humano encuentra su desarrollo personal que según Fischman (2006) orientado hacia un liderazgo personal que se logra cuando la persona trabaja la autoestima, la creatividad, la visión de futuro como proyecto de vida, el equilibrio emocional y la capacidad para el aprendizaje; y, se concreta con el liderazgo interpersonal donde la comunicación juega un papel importante para influir asertivamente en los otros dialogando, dirigiendo, sirviendo, trabajando en equipo y relacionándose con los demás. Esto es según Herzberg (1959) y Chiavenato (1992) que se demuestre buena práctica de relaciones humanas expresadas en mejores acciones (pericia en el trabajo) y actitudes positivas (responsabilidad) desarrolladas por los contactos entre personas y grupos de trabajo.

## DISEÑO GRÁFICO DE MODELO MOTIVACIONAL PARA OPTIMIZAR EL CLIMA



Fuente: Elaboración propia

## REFERENCIAS

- Alvarez de Zayas, C. (1996) Hacia una Escuela de Excelencia. La Habana-Cuba.
- Arana, S. (2006) La satisfacción en el Trabajo. Lima Perú
- Avilez, J (2005) Relaciones Humanas, Públicas y la Comunicación [online] [www.illustrados.com](http://www.illustrados.com).
- Brunet, L. (1999) El clima de trabajo en las Organizaciones. México: Trillas
- Caballero, J. (2003) Factores Que Influyen Como Motivadores Desempeño Laboral En Los Docentes En Una Escuela De Nivel Medio Superior. Lima Perú
- Chang, A. (2010) Estudio del clima laboral y el conocimiento de las necesidades predominantes según la teoría de las necesidades de McClelland en los médicos del hospital nacional arzobispo Loayza. Universidad Nacional Mayor de San Marcos- Lima Perú
- Chiavenato, I. (1976) Introducción a la Teoría General de la Administración. México.
- Chiavenato, I. (2000) El Comportamiento Del Trabajador - Lima Perú
- Chiavenato, I. (2000).Administración de los Recursos Humanos. Colombia: McGraw-Hill.
- El World Value Survey (2012) Entrenamiento en Habilidades Sociales. LIMA PERU
- Fischman, D (2006). El Camino del Líder. Lima-Perú.
- Gallo, B. y Gallo, M. (2009) Influencia del Clima Organizacional en la Motivación laboral del docente en la Institución Educativa Santa Magdalena Sofía de la ciudad de Chiclayo – Chiclayo.
- Hashimoto (2004) Relación entre la motivación y el desempeño de los trabajadores administrativos y docentes de la FACEAC-UNPRG. Lambayeque – Chiclayo. FACEAC (Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables).

- Hernández C. (s.f.) Clima organizacional, su impacto en la eficiencia laboral. Caso del Ministerio de la Producción del Perú. Lima Perú.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2002). Metodología de la Investigación (3ra ed.). México: McGraw-Hill.
- Ivancevich, J (1996). Gestión y Competitividad. I y II Tomos. Primera Edición en Español de la Primera Edición en Inglés. Madrid-España.
- Kotter (1990), El Modelo de Cambio de 8 Pasos de Kotter [online] <https://articulosbm.files.wordpress.com/2012/04/el-modelo-de-cambio-de-kotter.pdf>
- Likert, R. (1993) La medida de las actitudes usando las técnicas. Lima Perú
- Lugo, M. (2002). El uso de los medios audiovisuales en el proceso enseñanza – aprendizaje en la licenciatura en pedagogía en la (U.P.N.). Unidad Ajusco, D.F. Tesis de maestría. México: Pedagogía. Accesible en <http://docplayer.es/11943259-T-e-s-i-s-que-para-optar-por-el-grado-de-licenciada-en-pedagogia-p-r-e-s-e-n-t-a-maria-alejandra-lugo-elizalde.html>
- Martínez, J. (2002) Las Relaciones Personales. [Online] [www.sitio-de-exito.com](http://www.sitio-de-exito.com).
- Martínez, J. (2006) Importancia de la Teoría de la Autodeterminación en la práctica físico [online] [www.um.es/univefd/TAD.pdf](http://www.um.es/univefd/TAD.pdf)
- Martínez, J (2007) Características y funciones del clima organizacional. España
- Maslow, A. (1963). Motivación y Personalidad. Barcelona-España.
- Navarro, P. y Romero, L. (2006) Diagnóstico del clima organizacional y motivación laboral de la Institución Educativa Nacional Pedro A. Labarthe de la ciudad de Chiclayo.
- Pablo S. (s.f) Clima organizacional y desempeño laboral del personal. Lima Perú
- Paredes, J. (2015) Estrategia Nacional de Desarrollo Rural en el Perú. Lima Perú.
- Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.

- Ruesta, C. (2014) Programa motivacional en mejora del desempeño laboral de trabajadores de la universidad alas peruanas pimentel-2014
- Santos, J.A. (1993). Rec-hum. Estudios de Psicología laboral y Administración de Recursos Humano. San Salvador, Universidad de El Salvador
- Soria, V. (2004). Análisis de la calidad del servicio Relaciones Humanas. (2da. Edición) México: Limusa.
- Soria, V. (2009) El Clima Organizacional en las Empresas. Revista Económica N° 11, 2009 - Dialnet - Universidad de La Rioja. Artículo
- Torrecilla, O (s.f.) Clima organizacional y la Productividad Laboral. [On Line] <https://www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/Climaorganizacional.pdf>
- Yuset. M (2010) Estudio de Clima Organizacional en la Empresa JMC Comunicaciones Integradas, C.A, Caracas- Venezuela.

## ANEXOS

### Cuestionario para evaluar el clima organizacional

PREGUNTAS	0	1	2	3	4
1. En la institución la mayoría conoce bien las metas.					
2. Existe integración y cooperación entre los miembros de las distintas áreas.					
3. Mi jefe inmediato promueve actitudes positivas.					
4. En la institución sabemos que el alcanzar los objetivos traerá consecuencias positivas.					
5. Mi jefe inmediato está orientado a los resultados obtenidos en el trabajo.					
6. Existen reconocimientos de trabajo bien realizado por parte de la Institución.					
7. Se informa periódicamente al empleado sobre el avance de metas y logro de objetivos.					
8. Existe una gran demanda de obtener resultados en el trabajo					
9. Mis necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente.					
10. En la institución tenemos apoyo a nuevas ideas e iniciativas.					
11. Mi jefe inmediato fortalece la confianza entre el equipo.					
12. Mi jefe inmediato exige mucho de nosotros.					
13. Mis compañeros suelen hablar positivamente de la institución.					
14. Recibo la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de mi trabajo.					
15. Damos seguimiento a los objetivos de la Institución.					
16. Me siento parte de la organización.					
17. Conozco la filosofía y objetivos de la Institución.					

18. Nuestro trabajo es un reto diario y no una tarea más.					
19. Existe un ambiente de confianza entre compañeros.					
20. Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales.					
21. En la institución nos encontramos orientados a resultados obtenidos por el equipo de trabajo.					
22. Se toma en cuenta nuestra opinión en decisiones importantes.					
23. Las herramientas de trabajo son las adecuadas					
24. Los trabajadores se sienten estimulados por la institución.					
25. Mi jefe inmediato reconoce tanto los logros individuales como los de equipos					
26. Mi jefe inmediato apoya nuevas ideas					
27. Mi jefe promueve el desarrollo profesional de los integrantes de la institución.					
28. Se le permite a los empleados dar propuestas para mejorar el trabajo					
29. Existe un ambiente de tranquilidad entre nosotros					
30. Mi jefe inmediato tiene objetivos ambiciosos para la institución.					
31. Con frecuencia trabajamos en equipo					
32. Existe confianza entre nosotros					
33. Consideramos nuestro trabajo estimulante					
34. Mi jefe inmediato hace hincapié en la satisfacción de las personas en el trabajo					
35. El trabajo asignado es marcado por los objetivos de la institución.					
36. Tenemos libertad para organizar nuestro trabajo.					
37. Cuando analizo mi trabajo, no requiero de supervisión					

38. Los trabajadores de la institución tienen la sensación de que hay demasiada libertad					
39. Es bastante fácil comprender lo que representan los objetivos de la institución para cada individuo					
40. Mi jefe inmediato promueve la integración en la institución.					
41. En la institución existe comunicación abierta y directa					
42. La gente se ayuda mutuamente cuando existe exceso de trabajo					
43. Nos reunimos con regularidad para intercambiar información					
44. A mi jefe le interesa mi trabajo					
45. Disfrutamos en el trabajo					
46. Se nos informan las actividades que debemos desempeñar.					
47. Con frecuencia surgen nuevas ideas en el trabajo.					
48. Se toma en cuenta las opiniones de los empleados en el trabajo.					
49. Mi jefe inmediato es claro en los objetivos de la institución.					
50. Las relaciones entre el personal son francas y directas.					
51. Se repite la información a empleados cuando es necesario.					
52. Podemos organizar nuestro propio programa de trabajo.					
53. Desde el inicio, se le informó respecto a las reglas y políticas de la institución.					
54. Mi superior me brinda orientación para poder llevar a cabo mi trabajo.					
55. El ambiente laboral es agradable y animado.					
56. Se pone mucho énfasis en el desarrollo personal.					

57. Existe comunicación entre las distintas áreas de trabajo.					
58. La retribución que recibo por mi trabajo es justa.					
59. Mi jefe inmediato enfrenta los conflictos con una actitud positiva.					
60. Mi jefe inmediato estimula el cambio y mejora.					
61. Las buenas ideas que surgen, se realizan.					
62. Considero que para mejorar el desempeño de mis funciones debería recibir algún tipo de capacitación.					
63. En nuestro equipo, hay un ambiente alegre de trabajo.					
64. Se nos anima a desarrollar nuestro propio potencial.					
65. Nos agrada nuestro trabajo.					
66. Sabemos lo que exigen los usuarios.					

¡¡¡Muchas gracias por su cooperación!!!

Baremo	Clima
0 - 88	Bajo
89 - 176	Medio
177 -264	Alto

## **Propuesta**

### **1. Datos informativos**

- 1.1. Denominación : MODELO MOTIVACIONAL COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INTENDENCIA REGIONAL DE LAMBAYEQUE DE LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE FISCALIZACION LABORAL-2018
- 1.2. Instituciones : SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE FISCALIZACIÓN LABORAL
- 1.3. Duración : 3 meses
- 1.4. Investigador : Juan Carlos Infante Aldana

### **2. Fundamentación**

Las dificultades que presentan el personal de la presente institución en cuanto al clima organizacional, podemos notar que los trabajadores no se encuentran del todo a gusto en su centro de trabajo, debido a la falta de liderazgo por parte de su mayor autoridad. Las relaciones interpersonales no se ven estimuladas, ni se intentan solucionar los conflictos, faltan mediadores o conciliadores que contribuyan a fomentar un ambiente sano y armonioso para el trabajo en equipo.

Esta tensa situación es percibida por los ciudadanos y trabajadores, quienes algunos de ellos optan por abandonar la institución debido a una ineficaz política de gestión.

Es importante entonces, plantear solucionar dichos problemas, tratando de mejorar las relaciones interpersonales para propiciar un ambiente positivo que repercutirá tanto en la calidad de servicios que presta la Intendencia Regional de Lambayeque de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral como en la satisfacción

de los clientes internos y ciudadanos que reciben los servicios prestados por esta Intendencia Regional.

Se hace imperioso entonces, optimizar el clima organizacional de la Intendencia Regional de Lambayeque de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral mediante una estrategia motivacional, con el fin de lograr efectivamente los objetivos institucionales de la SUNAFIL, así como la calidad en la productividad de los trabajadores de la Intendencia Regional de Lambayeque de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral. Se iniciará la planificación de talleres de capacitación para mejorar la próxima optimización.

### **3. Principios psicopedagógicos**

#### **Teoría de la Motivación Humana de Abraham Maslow.**

“La Teoría de la Motivación de Abraham Maslow (1963), conocida también como la Jerarquía de las Necesidades, se basa en dos supuestos fundamentales. En primer lugar, las diferentes necesidades que experimentamos se muestran activas en momentos distintos y son sólo las necesidades insatisfechas las que influyen en nuestra conducta. En segundo lugar, las necesidades se clasifican siguiendo un cierto orden de importancia denominado jerarquía”

Ivancevich (1996) indica que: “Según la teoría de Maslow, la conducta se activa por un déficit en una necesidad que impulsa al individuo a disminuir la tensión creada por ese déficit”, de esto se desprende que son las condiciones de trabajo las que influyen en la satisfacción de las necesidades de un trabajador. El sueldo por ejemplo, satisface una necesidad fisiológica; la seguridad se va adquiriendo a través de la interacción y la comunicación, y la autoestima y autorrealización se pueden adquirir mediante el trabajo desempeñado. Cuando las personas van satisfaciendo sus necesidades primarias aparecen otras que también exigen ser satisfechas. (p. 11)

#### **Teoría del Liderazgo Personal e Interpersonal de Fischman**

Fischman (2006), indica que la eficacia gerencial se logra cuando existe un liderazgo a nivel personal e interpersonal. La persona interactúa con el medio en el

que se desarrolla viéndose influenciada su personalidad y su conducta en la sociedad. Cuando esta llega a una institución lleva consigo todas sus características personales y de conducta, que al entrar en contacto con las ya existentes en dicha institución puede originar aceptación, rechazo, indiferencia, etc., que podría afectar al clima de la organización.

Fishman, afirma que estos cambios se dan de forma espiralada considerando la profundidad anterior, la misma que se vincula con el liderazgo de la persona, la que se consolida cuando el ser humano desarrolla su autoestima, imaginación, capacidad de aprender, etc. y se alcanza el liderazgo interpersonal cuando la persona se comunica eficazmente, sabe dirigir a los demás, delega funciones, brinda servicio, etc. (p.61)

### **Teoría del Comportamiento Humano de Elton Mayo**

Es conocida también como “Teoría Administrativa”, “Teoría de las Relaciones Humanas” o “Teoría Sociológica en la administración”, se desarrolla alrededor de los actores universitarios, estudiantes, docentes, directivos, administrativos entre otros.

Elton Mayo (1933), en su investigación titulada “The Human Problems of an Industrial Civilization” propone una serie de postulados, dentro de los cuales uno de ellos dice que la mayor producción de un organismo radica en su integración social, lo cual quiere decir que hay que mejorar el clima y la satisfacción laboral en los administrativos a través de ciertas normas y las expectativas de los trabajadores para obtener mejores resultados.

Una de las formas de mejora es a través de un sistema de recompensas sociales las que influirán en el desempeño de su trabajo.

### **Teoría del Liderazgo Participativo y Democrático de Rensis Likert**

La teoría de Likert (1993), al respecto establece que el verdadero líder no toma decisiones unilaterales, sino que busca la participación de todo su personal. El director participativo escucha las opiniones de sus subordinados, delega funciones, incentiva la participación de los mismos, da a conocer los objetivos, formula estrategias de autocontrol, etc. (p.12)

El Sistema Participativo es el sistema administrativo democrático por excelencia.

Likert (1993), indica que comprende un **proceso decisorio** en donde se delegan las funciones a los niveles de organización; **sistema de comunicación** en donde esta debe ser fluida y eficiente; **relaciones interpersonales** efectuando trabajo en equipo; **sistema de recompensas y sanciones**, priorizando la primera y siendo simbólica la segunda, además de proponerla el grupo. (p.36)

## **4. Objetivos**

### **4.1 Objetivo General**

- Optimizar el clima organizacional de la Intendencia Regional de Lambayeque de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral.

### **4.2 Objetivos Específicos**

- Diseñar una programación motivacional para optimizar el desempeño de los servidores de la Intendencia Regional de Lambayeque de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral.
- Desarrollar talleres con todo el personal de la Intendencia Regional de Lambayeque de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral para mejorar el clima organizacional.
- Evaluar el modelo motivacional para optimizar el desempeño del personal de la Intendencia Regional de Lambayeque de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral-2018.

## **5. Descripción de la Propuesta**

En la administración pública es necesario contar con estrategias que motiven al personal, y sirvan además para tomar decisiones con respecto a los trabajadores y el desempeño laboral de los mismos. La presente propuesta busca que el personal de la Intendencia Regional de Lambayeque de la Superintendencia Nacional de

Fiscalización Laboral, tengan una actitud positiva hacia la entidad y hacia su trabajo, puesto que el mantener motivados a los trabajadores permitirá una mejora en la productividad como en el desempeño.

### **5.1. Características**

- **Incluyente y participativa**

Esta dimensión genera que los participantes se capaciten para su mejorar sus relaciones interpersonales y mejorar el clima organizacional, permitiendo así un mejor desempeño, utilizando las cualidades de empatía e inclusión entre el personal y los jefes inmediatos.

- **Reflexiva y dialógica**

Cada actividad de la propuesta se cierra con reflexiones sobre los procesos de cómo mejorar el clima organizacional en la Intendencia Regional de Lambayeque de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral; a la vez implica brindarle al personal vías de comunicación con todos los miembros de la entidad. La reflexión y el diálogo permitirán mejorar las relaciones interpersonales.

- **Trabajo colegiado y colaborativo**

Esta dimensión se logrará en la negociación y posturas de decisiones que se toman a nivel de institución, donde los participantes actúan activamente en los diferentes trabajos cumpliendo con responsabilidad, mejorando su desempeño y, por ende; el clima organizacional.

- **Liderazgo y participación social.**

La comunicación es importante pues el saber ser líder en los equipos es una pieza clave lograr mejores resultados, dimensión y participación activa de los servidores públicos.

## **5.2. Proceso de la propuesta**

La propuesta se basa en actividades de integración como encuentros deportivos, celebraciones de fechas importantes, así como en incentivos no monetarios, se propone también el desarrollo de talleres estructurados en tres procesos generales de cada taller a realizar:

### **- Introducción**

En la introducción, se desarrollará la generación y análisis de los acuerdos de convivencia que permitirán ser más flexibles, participativos, tolerantes; predispuestos al trabajo en las actividades.

Lugo (2002) afirma: “La observación de videos motivacionales que permitieron entablar diálogos sobre el trabajo que se esperaba. Conjuntamente con el comentario analítico y reflexivo sobre el video”. (p.56)

### **- Desarrollo**

Lugo (2002) afirma: “Se parte de la observación de vídeos que dinamizan la propuesta. El comentario crítico y reflexivo sobre lo observado. Material de trabajo de lectura. Socialización del trabajo realizado y reforzamiento con diapositivas por parte del facilitador”. (p.88)

### **- Reflexión**

Lugo (2002) afirma: “Está configurada por el análisis personal sobre los procesos trabajados en las diferentes actividades de la propuesta”. (p.35)

## **5.3. Recursos didácticos en los talleres**

### **a. Las diapositivas**

Según Lugo (2002:64) indica que las diapositivas están organizadas lógicamente y editadas con voz y sonido, se utilizan para realizar temas tanto teóricos–prácticos.

Razonable economía del aparato y demás elementos complementarios. La existencia de abundante repertorio de documentos, lo cual permite el uso frecuente

de las mismas. La facilidad de manejo y entretenimiento. Así como, las características funcionales, la cual está determinada por la “magia de la luz”, ya que hace que una imagen tenga una fuerza comunicativa teniendo las siguientes características: Es brillante y sugestiva, lo cual da la sensación de realidad e incluso de tridimensionalidad. Presenta las imágenes en gran tamaño, esto hace que favorezca la observación colectiva. No cansa ni perturba la visión ya que la definición da a la imagen muy buena calidad. También suscita el interés y la atención por el fenómeno de la focalización, la cual tiene la propiedad para favorecer más la atención.

Se puede adaptar a todas las materias de enseñanza. Facilita la participación del mediador, ya que encuentra una favorable disposición para adaptar a los contenidos del mensaje a su propio proyecto. Es rápida, cómoda y permite la posible reordenación de las diapositivas. El modo de presentación favorece que se haga en forma variada y discrecional, ya que el presentador puede seguir una cadena ajustada a su voluntad y detenerse el tiempo necesario en las imágenes que exigen mayor atención.

#### **b. El vídeo**

Es un recurso didáctico que presenta a la realidad en su forma, movimiento, color, sonido. Se considera un sistema de reproducción instantánea de imágenes en movimiento acompañados de sonido utilizando procedimientos electrónicos. Entre sus rasgos Cebrián (1995) distingue:

- Permite tener mensajes permanentes y conservados.
- Reproduce instantáneamente lo grabado.
- Se puede utilizar en muchas oportunidades.
- Presenta orden y secuencia el proceso de visualización.
- Presenta altas definiciones de imagen.
- Es colorido y atractivos para la percepción de los sentidos.

## **6. Los contenidos de la propuesta**

### **6.1. La Motivación**

#### **La motivación laboral**

Maslow (s.f) afirma: “Es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los empleados ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto lo cual proporciona un alto rendimiento de parte de la empresa”. (p.24)

Maslow referida a la Motivación Humana, afirma que la persona mientras más satisface sus necesidades tiende a buscar la satisfacción de otras dejando incluso de lado las básicas. Por ello es necesario cuestionarnos sobre nuestro quehacer para identificar nuestras necesidades más altas y buscar satisfacerlas. Siendo así, se podrá lograr recompensar el esfuerzo y la dedicación personal y profesional. (p.32)

### **6.2. Liderazgo interpersonal:**

Chiavenato, I. (2000) afirma: “La inteligencia interpersonal se define como la capacidad de comprender a los demás seres humanos, logrando una mejor interacción y empatía. Esta inteligencia nos ayuda a comprender a los demás, poder contextualizar sus comportamientos, estados de ánimo y deseos”. (p.45)

El mismo autor indica: “Si logramos comprender lo que el otro necesita y en qué momento lo necesita, alcanzaremos una mejor relación humana con el entorno a través de una óptima capacidad de comunicación”. (p.46)

Chiavenato, I. (2000) afirma: “Aquellos que gozan de poseer inteligencia interpersonal son quiénes, generalmente, logran ser populares, queridos por todos, tienen muchos amigos, y se relacionan muy bien con sus compañeros de trabajo”. (p.56)

El mismo autor indica: “Son personas capaces de hallar la frase adecuada o de ver lo que el otro transmite, sus emociones y sentimientos, de esa forma son capaces de regular su actitud y entregar a los demás mensajes positivos”. (p.56)

### **6.3. El buen desempeño laboral**

Chiavenato, I. (2000) afirma que El desempeño laboral “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”. Al respecto este desempeño está vinculado con una serie de factores del empleado como sus habilidades, capacidades, expectativas, necesidades, etc. los que se relacionan con la naturaleza de su labor y de la organización para producir. (Alvarez de Zayas, 1996)

#### **Características del Desempeño laboral**

Arana (2006), en su investigación titulada “la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral” señala a las siguientes:

Adaptabilidad, quiere decir que el trabajador se habitúa a los diferentes ambientes, personas, responsabilidades, etc., en los que tiene que desempeñar su labor.

Comunicación, es la habilidad de expresarse en grupo o individualmente.

La capacidad de adecuar el lenguaje o terminología de acuerdo con la persona que escucha.

Conocimientos, tienen que ver con el manejo técnico y profesional que se muestra en la labor realizada. Se traduce en la calidad del trabajo ejecutado, con el compromiso y seriedad que se tiene en el desarrollo del trabajo. Cantidad de trabajo, se relaciona con la producción, con el cumplimiento de los propósitos del trabajo y la puntualidad en las entregas.

Planificación, se refiere al cumplimiento de los plazos previstos, a la anticipación de ciertas dificultades que pudieran presentarse.

#### **6.4. Recompensas en el trabajo**

Arana (2006), en su trabajo “la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral” habla sobre:

- Las Recompensas Individualizadas que permiten reclutar nuevos trabajadores para la institución o conservarlos. A la vez, estimulan el rendimiento de los empleados efectuando trabajos de mayor calidad y en mayor cantidad.
- Recompensas de Tipo Económico, deben tener dos características, ser acordes al esfuerzo extra que demanda la tarea y debe ser equitativa, es decir justa para los trabajadores.
- La Promoción o el Ascenso debe efectuarse con criterios que ameriten la promoción de los trabajadores y no con criterios como el de antigüedad, etc.
- El Reconocimiento y la Recompensa Social están asociados al eficiente desempeño laboral del trabajador.
- Recompensas de Grupo o Generales son requeridas cuando se trata de estimular el esfuerzo conjunto de todo un equipo de trabajo.
- Las recompensas generales su efectividad se remite a conservar a los trabajadores en la empresa más no a conseguir de ellos mayor rendimiento.

#### **6.5. Relaciones interpersonales**

Arana (2006) afirma: “Las relaciones interpersonales son asociaciones entre dos o más personas. Estas asociaciones pueden basarse en emociones y sentimientos, como el amor y el gusto artístico, el interés por los negocios y por las actividades sociales”. (p.54)

El mismo autor indica: “Las relaciones interpersonales tienen lugar en una gran variedad de contextos, como la familia, los grupos de amigos, el matrimonio, los entornos laborales, los clubes sociales y deportivos, las comunidades religiosas donde existan dos o más personas en comunicación”. (p.56)

Arana (2006) indica: “Las relaciones interpersonales pueden ser reguladas por ley, por costumbre o por acuerdo mutuo, y son una base o un entramado fundamental de los grupos sociales y de la sociedad en su conjunto”. (p.67)

El mismo autor indica: “A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato, lo que favorece su adaptación e integración al mismo. Es importante tomar en cuenta los interpersonales”.

## **6.6. Comunicación laboral**

La comunicación se ve en un plano anterior, es una actividad del día a día de las personas. En donde es importante en las relaciones entre las personas y organizaciones.

Burneo (1998) afirma: “En el ambiente de trabajo, una persona interactúa con sus compañeros, superiores, clientes, etc. De igual manera, recibe información, da o recibe instrucciones y se coordina con equipos de trabajo”. (p.24)

El mismo autor indica: “Todas estas tareas y relaciones involucran la comunicación, de ahí la importancia de lograr una buena comunicación en las organizaciones laborales”. (p.45)

Burneo (1998) afirma: “comunicación es responsabilidad de cada empleado de la institución. Todos participan de ella (el presidente, personal de línea, etc.). La comunicación efectiva con empleados, clientes, accionistas, vecinos de la comunidad y otros públicos es esencial para la empresa”. (p.35)

En las organizaciones existen relaciones comunicativas tanto con el ecosistema interno como con el externo en que se desenvuelve la empresa. (Avilez, 2005).

Burneo (1998), por eso se clasifican dos Niveles de Comunicación Empresarial:

- Interna: la que se da en el universo mismo de la organización, de la empresa con sus empleados.
- Externa: la que se da en el universo de la sociedad, de la empresa hacia el público en general, sus clientes potenciales y proveedores.

### **6.7. Clima Organizacional:**

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

Chiavenato (2001) indica que:

*“El concepto de motivación, aplicándolo en el nivel individual, es el equivalente al concepto de clima organizacional en el nivel organizacional” (p. 32)*

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

Según Goncálves (2000):

*“El clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)*

Para Robbins (1998):

*“Clima organizacional es un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en el desempeño del colaborador”. (p.72)*

Para este autor, 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 quiénes la integran, es decir; es la expresión personal de la opinión que los trabajadores se forman de la organización a la que pertenecen,

incluye, además, el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, colaboradores y compañeros de trabajo.

## **6.8. Aspectos significativos para mejorar el clima organizacional**

### **Las estrategias.**

La presente propuesta abarca estrategias que tratan de reforzar el factor motivacional, ya que es importante que los empleados estén conformes y satisfechos en su lugar de trabajo y así poder realizar su trabajo de manera productiva, superando los inconvenientes que puedan surgir en el trabajo. Entre las estrategias tenemos:

1. **Facilitar la interacción social:** Mediante la propuesta de actividades como eventos deportivos fuera del horario de trabajo, celebraciones de fechas importantes como cumpleaños, día del trabajo, de la mujer, de la madre, fin de año, etc.; promover reuniones formales con los trabajadores para intercambiar ideas con respecto a temas o dificultades que involucran a la SUNAFIL.
2. **Mejorar las condiciones de trabajo:** Mediante la propuesta de actividades como el mantenimiento y suministro de mobiliario y equipo apropiado para el cabal cumplimiento de sus funciones, así como, proporcionar el espacio físico adecuado de manera que se mejore el rendimiento laboral.
3. **Incentivos no monetarios:** Mediante la propuesta de actividades como capacitación al personal de manera que el personal esté preparado para afrontar los problemas que surgen en la entidad y puedan contar con las habilidades necesarias a la hora de desarrollar sus tareas.

**Aplicación de talleres motivacionales con personal de la Intendencia  
Regional de Lambayeque de la Superintendencia Nacional de Fiscalización  
Laboral**

**Desarrollo de cada taller**

N°	TALLER	ESTRATEGIAS	RECURSOS	TIEMPO
	Motivación laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se mostrarán diapositivas sobre ¿qué es motivación laboral? ¿y cómo afectan nuestro desempeño laboral?</li> <li>• Dialogan acerca de dicho tema, ¿Cuán importante son los vínculos positivos entre los miembros de una institución? ¿Qué logros podríamos obtener como institución si hay un buen clima organizacional? ¿qué cambios deben realizarse?</li> <li>• Luego observan tres videos donde las buenas y malas relaciones interpersonales en el trabajo.  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=c0iqYsc8lu8">https://www.youtube.com/watch?v=c0iqYsc8lu8</a>  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=YFLw3mS7uQ0">https://www.youtube.com/watch?v=YFLw3mS7uQ0</a>  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=0mlWpOauoFQ">https://www.youtube.com/watch?v=0mlWpOauoFQ</a></li> <li>• Trabajan en grupos creando unos cuadros comparativos, para observar lo positivo y negativo de nuestra motivación en el trabajo.</li> <li>• Socializan el trabajo, arriban a conclusiones y proponen sugerencias.</li> </ul>	Lluvia de ideas Video Laptop Multimedia Palabra oral Diapositiva  Exposición – diálogo. Papelotes, plumones.	2 horas

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• El facilitador refuerza con unas diapositivas.</li> <li>• Reflexionan sobre falta de motivación en el trabajo.</li> </ul>		
2	Liderazgo interpersonal:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observan dos videos sobre liderazgo interpersonal:  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=8zffe5KHAU">https://www.youtube.com/watch?v=8zffe5KHAU</a>  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=8opMyGrYnQg">https://www.youtube.com/watch?v=8opMyGrYnQg</a></li> <li>• Comentan el contenido del video.</li> <li>• Establecen una lista de cosas negativas que están repercutiendo en su labor, gracias al mal liderazgo interpersonal que se está viviendo.</li> <li>• Analizan unas diapositivas sobre el tema tratado.</li> </ul> <p><a href="https://prezi.com/1djgh6y57bms/el-camino-del-lider-david-fishman/">https://prezi.com/1djgh6y57bms/el-camino-del-lider-david-fishman/</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajan en equipos a fin de comentar sobre liderazgo interpersonal.</li> <li>• Socializan el trabajo, arriban a conclusiones y proponen sugerencias.</li> <li>• El facilitador refuerza con utilizando diapositivas.</li> <li>• Reflexionan sobre las ventajas del buen liderazgo.</li> </ul>	Video Laptop Multimedia Palabra oral Diapositiva Exposición -diálogo Material impreso	4 horas
3		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observan diapositivas sobre desempeño laboral.</li> </ul>	Video Laptop	

	El buen desempeño laboral	<p><a href="https://prezi.com/2z_9amvwhdh8/creatividad-y-desempeno-laboral/">https://prezi.com/2z_9amvwhdh8/creatividad-y-desempeno-laboral/</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajan en equipos a fin de comentar los factores que influyen en un buen desempeño, las características exactas del buen desempeño laboral y como afecta esto en el rendimiento laboral.</li> <li>• Arriban a conclusiones y proponen sugerencias.</li> <li>• El facilitador refuerza con unos videos, que serán comentados.  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=Mo09TQqJ9TY">https://www.youtube.com/watch?v=Mo09TQqJ9TY</a>  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=NAJdJrZR7vw">https://www.youtube.com/watch?v=NAJdJrZR7vw</a>  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=xNvgnm75iBg">https://www.youtube.com/watch?v=xNvgnm75iBg</a></li> </ul>	Multimedia Palabra oral Diapositiva Exposición -diálogo Material impreso	4 horas
4	Recompensas en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observan dos vídeos sobre recompensas en el trabajo:  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=NGoVwHII0_0">https://www.youtube.com/watch?v=NGoVwHII0_0</a>  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=XyQaqrLeHNU">https://www.youtube.com/watch?v=XyQaqrLeHNU</a></li> <li>• Comentan el contenido del vídeo, ¿qué estarán dando estímulos o recompensas a nuestros esfuerzos? ¿Cuánto nos esforzamos para recibir una recompensa o estímulo? ¿Cómo puede repercutir un estímulo o recompensa en nuestro desempeño laboral?</li> </ul>	Video Laptop Multimedia Palabra oral Diapositiva Exposición -diálogo Material impreso	4 horas

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecen metas a lograr, en las que cimenten una motivación extrínseca e intrínseca para lograr obtener estímulos u recompensas laborales.</li> <li>• Crean en forma grupal esquemas donde den distintas opciones o respuestas a las situaciones observadas en cada vídeo.</li> <li>• Socializan el trabajo, arriban a conclusiones y proponen sugerencias.</li> <li>• El facilitador refuerza con utilizando diapositivas.</li> </ul>		
5	Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observan dos vídeos sobre relaciones interpersonales.  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=GLMt7M6TzVw">https://www.youtube.com/watch?v=GLMt7M6TzVw</a>  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=XDerQUjN28c">https://www.youtube.com/watch?v=XDerQUjN28c</a></li> <li>• Comentan el contenido del vídeo.</li> <li>• Trabajan en equipos y crean cuadros comparativos, para ver las ventajas y desventajas de las buenas relaciones interpersonales en un centro de trabajo. Y como repercute en el desempeño laboral de todo el personal.</li> <li>• Socializan el trabajo, arriban a conclusiones y proponen sugerencias.</li> <li>• El facilitador refuerza con utilizando diapositivas.</li> </ul>	<p>Video Laptop Multimedia Palabra oral Diapositiva Exposición -diálogo Material impreso</p>	4 horas

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexionan sobre la buena convivencia en el trabajo</li> </ul>		
6	Comunicación laboral:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se inicia con una lectura, “La importancia de la comunicación en el ámbito laboral”  <a href="http://www.rhstaff.com.mx/www/index.php/tips-articulo/334-la-importancia-de-la-comunicacion-en-el-ambito-laboral">http://www.rhstaff.com.mx/www/index.php/tips-articulo/334-la-importancia-de-la-comunicacion-en-el-ambito-laboral</a></li> <li>• Comentan el contenido de la lectura mediante la técnica del debate, donde dan sus opiniones y las defienden frente a los distintos puntos de vista de los participantes.</li> <li>• Establecen metas a lograr a partir de la gestión participativa y como debe funcionar dentro de una institución.</li> <li>• Socializan el trabajo, arriban a conclusiones y proponen sugerencias.</li> <li>• El facilitador refuerza con un video:  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=BHJvxO2hM1">https://www.youtube.com/watch?v=BHJvxO2hM1</a></li> <li>• Reflexionan sobre los elementos de la participación en el ámbito laboral.</li> </ul>	Video Laptop Multimedia Palabra oral Diapositiva Exposición -diálogo Material impreso	4 horas

7	Clima organizacional:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observan dos vídeos sobre clima organizacional  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=bq1r1157x">https://www.youtube.com/watch?v=bq1r1157x</a>  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=4c3eFHH5I5s">https://www.youtube.com/watch?v=4c3eFHH5I5s</a></li> <li>• Comentan el contenido del vídeo.</li> <li>• Establecen metas a lograr a partir del video y cómo influye el clima organizacional en el desempeño de los trabajadores.</li> <li>• Trabajan en equipos a fin de comentar sobre el tema Clima organizacional.</li> <li>• Socializan el trabajo, arriban a conclusiones y proponen sugerencias.</li> <li>• El facilitador refuerza con utilizando diapositivas.  <a href="https://prezi.com/jok0cuvacsid/la-satisfaccion-laboral/">https://prezi.com/jok0cuvacsid/la-satisfaccion-laboral/</a></li> </ul>	Video Laptop Multimedia Palabra oral Diapositiva Exposición -diálogo Material impreso	4 horas
8	Aspectos significativos para la aplicación del taller motivacional para mejorar el Clima Organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se inicia con una lectura “Estrategias motivacionales para el rendimiento laboral”</li> <li>• Luego ven un vídeo y comentan el contenido del vídeo.  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=uVdC-fuTOHo">https://www.youtube.com/watch?v=uVdC-fuTOHo</a></li> <li>• Establecen metas a lograr a partir del vídeo observado.</li> <li>• El facilitador refuerza con utilizando diapositivas.</li> </ul>	Video Laptop Multimedia Palabra oral Diapositiva Exposición -diálogo Material impreso	4 horas

		<ul style="list-style-type: none"><li>• Socializan el trabajo, arriban a conclusiones y proponen sugerencias.</li><li>• Reflexionan sobre liderazgo y las relaciones interpersonales para un buen desempeño laboral y llegar a la mejora del clima organizacional dentro de la Institución.</li></ul>		
--	--	---	--	--