

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

MENCIÓN: GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO LOCAL



GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL

DE LOS EMPLEADOS DEL GOBIERNO REGIONAL PASCO

PERIODO 2018

TESIS

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO

Presentado por:

HEREDIA ROBLES, Tomas Andrés

Asesor Mg. Jesús Moisés SALAZAR ALCARRAZ

PASCO PERÚ 2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN: GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO LOCAL



**GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS
EMPLEADOS DEL GOBIERNO REGIONAL PASCO PERIODO 2018**

Presentado por:
HEREDIA ROBLES Tomas Andrés.

SUSTENTADO Y APROBADO ANTE LA COMISIÓN DE JURADOS:

Dra. Yolanda Virginia LLANOS ROMERO
PRESIDENTE

Dr. César Wenceslao RAMOS INGA
MIEMBRO

Dr. Humberto Rafael YUPANQUI VILLANUEVA
MIEMBRO

A Dios por inspirarme día a día en busca de mi superación y con mucho cariño a mis padres por su abnegado esfuerzo para educarme y hacer grande mis anhelos

AGRADECIMIENTO

A los profesores de la Escuela de Posgrado por sus sanos consejos y sus meritorias enseñanzas.

A mis padres y hermanos, que me brindaron con su amor, apoyo y comprensión incondicional, y estuvieron siempre a lo largo de mi vida estudiantil y familiar; a ellos que siempre tuvieron una palabra de aliento en los momentos más difíciles y logros alcanzados

A mi alma Mater la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión por cobijarme en su seno durante mi proceso formativo.

HEREDIA ROBLES Tomas Andrés.

RESUMEN

La investigación titulada “GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL GOBIERNO REGIONAL PASCO PERIODO 2018, se desarrolló con la finalidad de contribuir a fortalecer la calidad de la Gestión Organizacional, para lo cual el objetivo planteado al inicio de la investigación fue Implementar un modelo de Gestión Organizacional para mejorar la Satisfacción Laboral en los empleados del Gobierno Regional de Pasco Considerando las diversas debilidades en cuanto a la Gestión Organizacional de los Gobiernos Regionales, todo esto con miras a lograr un excelente rendimiento humano en el trabajo. La no aplicación de planes de incentivos económicos o no económicos, los controles inadecuados de horarios, las ínfimas remuneraciones y contraprestaciones, la carencia de capacitaciones en áreas administrativas así como en desarrollo personal y demás derechos que debe percibir el trabajador, son elementos que bloquean el accionar del ser humano y demuestra que no se está llevando en forma eficiente el desarrollo de la Gestión organizacional. De igual manera no existe motivación durante el tiempo de trabajo, por cuanto los directivos no aplican modelos de gestión organizacional, que influya de manera directa y saludable el rendimiento de los docentes, administrativos y personal de servicio.

Palabras clave: Gestión Organizacional, Satisfacción Laboral.

El Autor.

SUMMARY

The research entitled "ORGANIZATIONAL MANAGEMENT AND LABOR SATISFACTION OF THE EMPLOYEES OF THE REGIONAL GOVERNMENT PASCO PERIOD 2018, was developed with the purpose of contributing to strengthen the quality of the Organizational Management, for which the objective set at the beginning of the investigation was to implement a model of Organizational Management to improve the Labor Satisfaction in the employees of the Regional Government of Pasco Considering the various weaknesses regarding the Organizational Management of the Regional Governments, all this in order to achieve an excellent human performance at work. The non-application of economic or non-economic incentive plans, inadequate schedule controls, infrequent compensations and compensations, lack of training in administrative areas as well as personal development and other rights that the worker must receive are elements that block the action of the human being and shows that the development of Organizational Management is not being carried out efficiently. Similarly, there is no motivation during work time, as managers do not apply organizational management models that directly and healthy influence the performance of teachers, administrators and service personnel.

Keywords: Organizational Management, Labor Satisfaction.

The author.

ÍNDICE

Pag.

DEDICATORIA
RECONOCIMIENTO
RESUMEN
SUMMARY
ÍNDICE O SUMARIO.
INTRODUCCIÓN.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	12
1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
1.3.1. Formulación del Problema a Nivel General.....	15
1.3.2. Formulación del Problema a Nivel Específico.....	16
1.4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.	16
1.4.1. Objetivos Generales.	16
1.4.2. Objetivos Específicos.	16
1.5. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	16
1.6 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.	18

CAPITULO II.

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
2.2. BASES TEÓRICAS – CIENTÍFICAS RELACIONADAS AL TEMA... .	25
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	62

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	65
3.2. MÉTODO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	65
3.3. DISEÑO.....	66
3.4. UNIVERSO Y MUESTRA.	66
3.5. FORMULACIÓN DE HIPOTESIS.....	68
3.6. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES.	68
3.7. DEFINICIÓN DE VARIABLES E INDICADORES	69
3.8. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS... ..	69
3.9. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATO.....	70

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS

4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO.	71
4.2. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.....	72
4.3. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.	91
4.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	94

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

INTRODUCCIÓN.

Desde tiempos pretéritos la administración en las empresas ha sido fundamental para que estas tengan el éxito requerido, la gestión organizacional es un factor importante que se debe de considerar para el desarrollo de las entidades públicas o privadas, más aún cuando está encaminado a determinar la potencialidad que posee cada uno de sus colaboradores, de esta manera se logrará medir la productiva laboral ajustada con la eficiencia y eficacia que entrega cada persona con el afán de demostrar un trabajo de calidad que sea su carta de presentación.

El trabajo pretende abarcar dos variables de suma importancia para las entidades Públicas tales como son productividad laboral y gestión organizacional, direccionada hacia las entidades Públicas.

Las entidades de gobierno regional a nivel medio son organismos que se encargan de la gestión Pública ya que representan el futuro de las naciones. En dichas empresas se encuentran laborando un gran número de profesionales, mismos que demuestran su capacidad intelectual, y entregan toda su sapiencia con el ánimo de lograr mejores condiciones para la humanidad. Los directivos tienen la misión de implantar un clima laboral y una cultura organizacional adecuada para lograr en mayor porcentaje el rendimiento profesional de sus colaboradores.

La gestión organizacional encaminada a medir la productividad laboral en el Gobierno Regional, permite detectar anomalías en las diversas áreas que conforman la organización. El trabajar con talento humano es una tarea muy ardua, ya que cada ser humano es un mundo

que tiene diferentes actitudes y aptitudes, que hacen de ellos seres especiales y extraordinarios, el tener ganas de superación personal o familiar incentivó a que se crearan empresas de diferentes índoles, pero cada una de ellas con el firme propósito de lograr mejorar los ingresos familiares y de igual manera cambiar el ambiente socioeconómico de la zona.

En los últimos treinta años el recurso humano ha ido ocupando un lugar importante en las organizaciones por su decisivo rol, tanto en los resultados productivos o de servicios, como en sus aportes en las innovaciones y en el desarrollo global de la gestión.

Teniendo en cuenta, que el factor humano es el elemento esencial de las instituciones, resulta de gran importancia que los directivos conozcan las características generales y particulares de sus trabajadores y también, en especial, el grado de satisfacción laboral que sienten.

De la investigación realizada se integró el presente trabajo cuyo desarrollo está estructurado en cuatro capítulos además se encuentran la discusión de resultados, conclusiones y recomendaciones:

En Capítulo I, se puntualiza el problema principal del objeto de investigación, así como: Antecedentes de la Investigación, planteamiento, formulación del problema, también están determinados los objetivos, la justificación y Limitaciones de la Investigación.

El Capítulo II, está estructurado por el marco teórico, investigaciones relacionadas con el estudio, Escuelas de corrientes filosóficas y las

categorías fundamentales de todo el contenido de la tesis.

En el Capítulo III, Se enmarca toda la metodología utilizada en el desarrollo de la tesis, así como: Material y procedimientos, métodos, técnicas, población y muestra, procedimientos y análisis de datos, diseño de investigación la Operacionalización de las variables y Finalmente las Hipótesis de la investigación.

En el Capítulo IV, se exponen los Resultados que consisten en el análisis e interpretación de la información estadística relacionada con el objeto de estudio, así también se encuentra la discusión de los resultados.

El Autor.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD.

El estudio pretende abarcar dos variables de interés para la entidad regional tales como son: Gestión Organizacional, direccionada hacia la mejora de la institución y la segunda a la Satisfacción Laboral de los colaboradores.

Es oportuno señalar, que las Entidades Públicas dependen primordialmente de la productividad laboral del elemento humano para que así se oriente un correcto funcionamiento y evolución.

La capacidad intelectual es la clave y sobre las viejas definiciones modernistas que usan el término Recurso Humano, basándose en la concepción de un factor sustituible o intercambiable en el engranaje

de la maquinaria de producción y catalogando a la persona como un instrumento material o una estadística, ha surgido en contraposición el término “Talento Humano” mismo que enmarcado en la concepción de factor indispensable para lograr el éxito de una organización, considera a la persona como el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización.

Hoy en día, las organizaciones están luchando por ser más eficientes y tener mayor eficiencia, para lo cual necesitan un crecimiento constante. Ante tanta competitividad, las organizaciones deben estar en continuo proceso de mejora (Bruzual, 2012).

Gordon (2001) afirma que cada organización es única. Mucho más que las estructuras formales y jerárquicas comunes a empresas, las personas desarrollan características peculiares y especiales; cada organización tiene una personalidad propia.

Resulta un reto para la gestión organizacional mantener el equilibrio entre la eficiencia de los colaboradores y la Satisfacción de los colaboradores así como los aspectos motivacionales que repercuten en el comportamiento del Talento humano, que abarca el clima organizacional, en diferentes factores (Mayora, 2011).

El mismo autor afirma que un buen ambiente laboral puede ayudar a aumentar el rendimiento e influir en el comportamiento de los trabajadores, hasta el punto de sentirse identificados con la estructura de la organización, influyendo en la satisfacción de la

persona.

En este mismo orden de ideas, Brunet (2007) expresa que la Gestión Organizacional es la forma de adoptar un modelo viable que sea asimilado por el colaborador, lo cual no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que este percibe su ambiente de trabajo.

De igual manera, Chiavenato (2011) comenta que la Gestión organizacional es la atmósfera psicológica particular ligada a la satisfacción de necesidades humanas de sus miembros. Bautista (2011) señala estar de acuerdo; sin embargo, agrega que la Gestión organizacional suele ser diferente de una organización a otra debido a sus gestores.

No obstante, Cruz Cordero (2003) comenta que los mecanismos de satisfacción laboral están dirigidos hacia la necesidad de autorrealización y actualización de potencialidades de los trabajadores, tales como adquisición de conocimientos novedosos, aplicación práctica de lo aprendido y desafío o reto ante las tareas asignadas.

Por otra parte se puede decir que entre las causas la desmotivación laboral se encuentra que los trabajadores son rotados de sus puestos de trabajo lo que hacen que nuevamente inicien un proceso de adaptación, Además se ha observado que el personal no recibe capacitación y actualización inherentes a sus funciones, asimismo no se promueven los reconocimientos y/o estímulos económicos,

por la labor realizada, todo ello conlleva a que el personal realice un trabajo ineficiente, el cual genera incumplimiento de las metas de la entidad. Por tanto, es importante desarrollar un estudio sobre la gestión Organizacional para establecer la relación que puede existir con la motivación laboral del personal, a fin de contribuir a su desarrollo, mejoramiento y cambio institucional.

1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Frente a la problemática planteada la investigación metodológicamente las he delimitado en los siguientes aspectos:

1.2.2. Delimitación Espacial.

Abarcará el Gobierno Regional Pasco

1.2.2. Delimitación Temporal.

Comprenderá los meses de Junio, Julio, Agosto, del 2018.

1.2.3. Delimitación Social.

Comprenderá los Funcionarios y Colaboradores del Gobierno Regional.

1.2.4. Delimitación conceptual.

Es el manejo del material teórico-conceptual, estará comprendido en los alcances de los siguientes conceptos: Gestión Organizacional, Satisfacción Laboral etc.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

1.3.1. Formulación del problema general

¿De qué manera la gestión organizacional influye en la Satisfacción laboral de los empleados del Gobierno

Regional Pasco?

1.3.2. Formulación del problema específico

¿Cuál es el Modelo de gestión que aplican los directivos, para motivar a los empleados del Gobierno Regional Pasco?

¿Cuál es el Liderazgo que muestran los directivos para inspirar confianza en los empleados del Gobierno Regional Pasco?

¿Cuentan con habilidades Gerenciales los Directivos para empoderar a los empleados del Gobierno Regional Pasco?

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo general

Determinar de qué manera la gestión organizacional influye en la Satisfacción laboral de los empleados del Gobierno Regional Pasco.

1.4.2. Objetivos específicos

- a. Conocer el Modelo de gestión que aplican los directivos, para motivar a los empleados del Gobierno Regional Pasco.
- b. Evaluar el Liderazgo que muestran los directivos para inspirar confianza en los empleados del Gobierno Regional Pasco.
- c. Establecer las habilidades Gerenciales de los Directivos para empoderar a los empleados del Gobierno Regional Pasco.

1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, se expresa la justificación del presente estudio.

Es común en la actualidad que las empresas busquen su beneficio y

mejora constante. La presente investigación servirá como punto de partida y catalizador para los trabajadores de la institución en estudio, buscando que puedan tomar conciencia de la importancia de fortalecer y mantener un clima organizacional adecuado y, de esta manera, elevar el nivel de satisfacción laboral.

Carmona Lavado y Leal Millán (1998) afirman que las empresas podrían aprovechar las múltiples oportunidades para diferenciarse que le proporcionarían prestar atención a las dimensiones fuertemente vinculadas con la satisfacción y conseguir una posición competitiva más ventajosa.

De acuerdo con Spector (2002), la satisfacción laboral produce importantes aspectos vinculados con los empleados y las organizaciones; por tal motivo resulta importante el estudio de la satisfacción laboral de los trabajadores en dos líneas principales: la experiencia del empleado y el impacto que produce en la organización.

De igual forma, Imran, Saeed, AnisulHaq y Fatima (2010) explican que el clima organizacional y la satisfacción laboral toman especial relevancia, pues contribuyen de forma transversal a la gestión de recursos humanos y al bienestar de las personas, ya sea por medio de la detección de necesidades de capacitación, de la calidad de vida laboral, de la salud ocupacional, del diseño de sistemas de gestión del capital humano y del fortalecimiento de políticas de desarrollo de las personas.

1.6. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

Las limitaciones generalmente son de orden económico ya que cuanto quisiéramos abarcar un estudio más amplio a nivel nacional sin embargo prima el factor económico, otra limitación que podemos resaltar es muchas veces la negativa de algunos funcionarios o colaboradores a ser sometidos a nuestros instrumentos de evaluación por temor a represarías o cuestionamientos de su empleadora.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

2.1.1. A Nivel Internacional.

El trabajo de investigación propuesto se fundamenta en la **escuela de las relaciones humanas y el enfoque Psicológico de la Administración**; aparece en el año de 1920 y tiene su origen en la necesidad de humanizar a las empresas y el hacer uso de las ciencias sociales, está integrado por un grupo de sociólogos que tienen un conocimiento profundo sobre el comportamiento humano **Elton Mayo**¹

¹ ELTON Mayo

Elton Mayo², era de la opinión que el concepto del hombre social (movido por necesidades sociales, deseosas de relaciones gratificantes en el trabajo y más sensibles a las presiones del grupo de trabajo que al control administrativo) era complemento necesario del viejo concepto del hombre racional, movido por sus necesidades económicas personales.

APORTES DE ELTON MAYO:

- Demostró que el aspecto psicológico es de gran importancia en las tareas administrativas.
- Demostró la importancia de la comunicación
- Demostró la importancia que tienen los grupos informales dentro de la empresa.

Administración " arte de hacer las cosas mediante personas", la autora parte de la premisa de Taylor, en el sentido de que los obreros y los patrones compartían un fin común como miembros de la misma organización, pero pensaba que la diferencia artificial entre gerentes y subordinados oscurecía su asociación natural, es por esta razón que su "poder con" en lugar del "poder sobre"³prestó especial atención a los aspectos conflictivos de las empresas, igual que al de las relaciones humanas y el efecto que tienen estas en la

² **ELTON Mayo** <http://www.monografias.com/trabajos91/sobre-comportamiento-organ>

³ **Mary Parker**

organización.

De igual manera el presente trabajo se fundamenta en la Escuela Neo humano Relacionista o de R.R.H.H.

Se considera una continuación de la teoría de las relaciones humanas, el Neo humano relacionismo o teoría del comportamiento, analiza a las personas y a su comportamiento en forma individual, basándose en que la motivación, mejora la productividad de la empresa.

Una persona está constituida por una serie de necesidades en orden jerárquico que va desde la más material a la más espiritual, es decir, conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide)⁴.

- Abraham Maslow, es un psicólogo que estudia las necesidades del ser humano, en su obra "Personalidad y Motivación" considera que el ser humano tiene diferentes necesidades y que estos ocupan cierta jerarquía, este autor jerarquiza las necesidades en el siguiente orden:
- Necesidades fisiológicas (Son de vital importancia, ya que de ellas depende la supervivencia del ser humano)
- Seguridad (Estabilidad, protección y seguridad en el trabajo)

⁴ Teoria-De-Abraham-Maslow

- Sociales (Participación y aceptación en actividades sociales)
- Estima (El individuo no sólo quiere pertenecer a grupos, necesita que se le estime dentro de ellos)
- Autorrealización (El poder llevar a cabo lo que nos agrada es una necesidad)⁵

La satisfacción, resultado de los **factores de motivación** que ayudan a aumentar la satisfacción del individuo, tiene poco efecto sobre la insatisfacción, y la insatisfacción resultado de los **factores de higiene** que si faltan o son inadecuados, causan insatisfacción pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.⁶

Su obra "Motivación y Factores Higiénicos". Elaboró la teoría de los factores en la que indica que las condiciones humanas y la conducta del ser humano, se rige en base a dos factores:

1. Factores Motivacionales: Son los que están relacionados con el trabajo que él desempeña.
2. Factores Higiénicos: Localizados en el ambiente que los rodea y están manejados por la empresa.

Analiza este autor que nunca se logra satisfacer totalmente las necesidades del ser humano⁶.

⁵ Comportamiento-organizacional Teoría-De-Abraham-Maslow

⁶ Teoria-de-motivación-de-Herzberg

2.1.2. Nivel Nacional

- **Janto, (2014)** presentó a la Universidad Cesar Vallejo la tesis titulada: *“clima organizacional y motivación laboral en trabajadores del ministerio de agricultura y riego sede central Lima, 2014*, para optar el grado académico de Magíster en Gestión Pública en la Universidad Cesar Vallejo. El estudio tuvo como propósito determinar la relación entre el clima organizacional y la motivación de los trabajadores del ministerio de agricultura y riego-sede central lima, 2014. La investigación es de tipo básica de naturaleza descriptiva correlacional debido a que un primer momento se ha descrito y caracterizado la dinámica de cada una de las variables de estudio. El diseño de la investigación fue de tipo no experimental, corte transversal y correlacional. Además se utilizó el método hipotético desde un enfoque cuantitativo. En dicho estudio se empleó la técnica de la encuesta y el instrumento aplicado fue el cuestionario. La población estuvo constituida por 268 trabajadores de la mencionada sede, de la cual se extrajo una muestra de 150 trabajadores dicha muestra se obtuvo mediante un muestreo de tipo aleatorio simple. El autor concluyo que existe relación significativa entre el clima organizacional y la motivación de los trabajadores del ministerio de agricultura y riego-sede central-lima, 2014.

- **Espinoza y Menacho, (2013)** presentaron a la Universidad Cesar Vallejo la tesis titulada: “*La motivación laboral y su relación con el clima organizacional en la municipalidad de independencia, Lima 2013*”, para optar el grado académico de Magíster en Gestión Pública en la Universidad Cesar Vallejo, el objetivo del estudio fue, determinar la relación que existe entre la motivación y el clima organizacional en la municipalidad de Independencia. El método empleado en la investigación fue hipotético- deductivo. Esta investigación utilizó para su propósito el diseño no experimental de nivel correlacional de corte transeccional, que recogió la información en un período específico que se desarrolló al aplicar la técnica de la encuesta empleando el instrumento del cuestionario para ambas variables: cuestionario de motivación, el cual estuvo constituido por 65 preguntas en la escala de Likert y el cuestionario de clima organizacional el cual estuvo constituido por 40 preguntas en la escala de Likert. En los resultados de la investigación se aprecia que un mayor porcentaje de trabajadores se encuentran en un nivel medio de motivación laboral puesto que un 49 % de ellos percibe un nivel regular de clima organizacional. Los autores concluyeron que existe evidencia significativa para afirmar que la motivación laboral se relaciona significativamente con el clima organizacional en la

municipalidad de independencia, por ello recomiendan fortalecer estas variables en la institución municipal, toda vez que se obtendrá una mayor eficiencia y eficacia en los servicios prestados por los trabajadores administrativos de la corporación municipal del distrito de independencia.

2.1.3. Nivel Local.

Se realizó una exhaustiva revisión la biblioteca de la escuela de posgrado y no se pudo encontrar antecedente alguno relacionado a la investigación.

2.2. BASES TEÓRICAS - CIENTÍFICAS RELACIONADOS CON EL TEMA.

2.2.1. Gestión Organizacional.

Antiguamente se realizaban o administraban tareas para realizar diferentes trabajos, por ello se necesitaban de personas que cumplan la función de jefes, quienes guiaban las funciones que iban a desempeñar los trabajadores; al respecto Ibañez, (2011) mencionó que el “manejo de personas para cumplir propósitos comunes viene desde los principios de la humanidad, quizás, desde la época sedentaria” (p.16).

Por otro lado, Ibañez, (2011) mencionó que “los grandes arquitectos y constructores de la antigüedad tuvieron que describir un perfil de los colaboradores, seleccionarlos y recién asignarles las labores rutinarias con un liderazgo, aunque autoritario”. Ejemplo de ello es en Egipto donde se

contabacon líderes capaces de planear, organizar y controlar a miles de trabajadores en ejecución de sus monumentos, por ello se decía que contaban con un sistema codificado y coordinado, en donde no seno se toleraban arbitrariedades en los agentes del estado,

Respecto a la Gestión del talento humano en china, Ibañez (2011) mencionó que: “debe tenerse cuidado en seleccionar funcionarios honrados, desinteresados y capaces”.

En cuanto al análisis de la Gestión del talento humano en Grecia Ibañez (2011) expuso que “los griegos son considerados promotores de la democracia y la cultura en el orbe.,” (p. 67) de ahí que los derechos políticos no le pertenecían a todos los ciudadanos por parejo, sino a aquellos que tuvieran más de 18 años y que fueran parientes atenienses de la clase ciudadana, con lo cual solo un 10% de la población disfrutaba de los derechos políticos.

En el análisis de la Gestión del talento humano en la edad media, Ibañez, (2011) fundamentó que “Lo que el feudalismo puede enseñar al estudioso de la organización se concreta principalmente en el principio de la delegación de autoridad: del rey al feudal y de este a los terratenientes” (p. 17). Es precisamente a partir desde este momento histórico que surge la necesidad de un sistema de personal.

En gran Bretaña, la Gestión del talento humano según Ibañez,

(2011) “desarrolló un avanzado sistema de gestión del talento humano estatal, el cual concebía el reclutamiento e ingreso al servicio público a través de adecuados criterios selectivos de personal”.

A decir de Ibañez (2011) Los estados unidos tuvieron una gestión del talento humano pública basada en una filosofía del sistema de despojo político o spoilsystem. Esta teoría propugnaba que los partidos triunfadores en las elecciones le corresponden los cargos de la maquinaria de gobierno para ofrecerlos a sus afiliados. El sistema, sancionado en 1883, solo cubrió en sus inicios a catorce mil trabajadores, y tuvo como principal finalidad erradicar la influencia política o de cualquier otra índole en el nombramiento y selección de personal centralizando las partes más importantes en una entidad central denominada “comisión de servicio civil”.

Asimismo, Ibañez (2011) manifestó que la revolución industrial se impuso con fuerza, en el proceso de cambio de la producción, dando lugar a las maquinas, eliminándose así, en la mayoría de casos, los trabajos muy pesados como actividades rutinarias de los trabajadores. Así, pues la segregación racial, el feudalismo, el capitalismo, el socialismo, el comunismo y el neoliberalismo marcan las diferencias en las organizaciones, los modelos de gestión de personal y los cambios para el desarrollo. Cabe resaltar que esta revolución

trajo como consecuencia el surgimiento del proletariado, que constituía la mano de obra de las nuevas fábricas, y estaba compuesto por hombres, mujeres y niños, quienes vendían su fuerza de trabajo a cambio de un salario mínimo.

Ibañez, (2011) precisa que en el siglo XX se incorporan todos los conocimientos de la ciencia y tecnología a la administración industrial, y así se inicia el movimiento de la “administración científica” el Taylorismo y el Fayolismo. Para mejorar la eficiencia, favoreciendo la capacitación y especialización, se hizo más necesaria la creación de departamentos especializados de gestión de personal.

Robert Owen, uno de los precursores de la teoría científica de administración, fijo su atención en las condiciones de trabajo y de vida. Desempeño el rol de “reformador”, construyo viviendas, puso un bazar en la empresa de donde trabajaba, redujo la jornada laboral a diez horas y media, y se negó a contratar a niños menores de diez años. Invirtió en las maquinas vitales”, calificó su rendimiento, fomento el orgullo y promovió la competencia. (Ibañez, 2001, p. 176)

Respecto a la administración moderna según Ibañez, (2011) se inició con Frederick Taylor, en 1900, quién basó su teoría en el análisis de tiempos y movimientos en la línea de ensamble. Dividió cada tarea en sus componentes y diseño

los más rápidos mejores métodos para llevarlos a cabo. Aumento el pago de acuerdo a la productividad, posteriormente Robert Owen disminuyo la jornada laboral a 8 horas.

2.2.1.1. Definición de Gestión Organizacional.

Es el proceso administrativo aplicado al acrecimiento y conservación del esfuerzo humano; las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades y todas las cualidades que posee el ser humano como miembro de la organización, en beneficio de la propia organización y del país en general (Ibañez, 2011, p. 17)

En el mismo enfoque teórico en la definición conceptual se encuentra a Chiavenato (2008) quien considera que:

La gestión organizacional es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de varios aspectos como la cultura de cada organización, estructura organizacional adopta, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología organizada, procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (Chiavenato, 2008, p. 76)

Asimismo, por gestión estratégica de recursos humanos se entenderá el “conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas,

buscando un mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales considerando las interacciones con el entorno”. (Cuesta,2010, p. 3)

Cabe resaltar que, en esta línea, “La gestión del talento humano es la optimación del uso de los legítimos talentos de los integrantes de una empresa lo cual implica que todas las funciones que integran el sistema administrativo deban estar orientada hacia ese propósito”. (Castillo, 2012, p. 87).

2.2.1.2. Dimensiones de la gestión del talento humano.

Para entender la gestión del talento humano es necesario evaluar los procesos que involucra gestionar al recurso humano de una institución.

Al respecto Chiavenato (2008), manifiesta que la Administración de Recursos Humanos (ARH) es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos, por ello, a continuación se describen los seis procesos básicos de la administración de recursos humanos.

2.2.1.3. Dimensión procesos para integrar personas.

Este proceso es la puerta de entrada para que una persona forme parte de trabajadores que cumplan con el perfil deseado.

Chiavenato (2008), referencia lo siguiente:

Los procesos para incorporar personas representan la ruta

que conduce su ingreso en la organización. Es la puerta de entrada que solo se abre a los candidatos que tienen características y competencias personales que se adjuntan a las que predominan en ella. Las organizaciones cuentan con métodos de filtración, que codificaban las características deseables e importantes para alcanzar sus objetivos y su cultura interna, y de ahí escogen a aquellas personas que la reúnen en gran medida. El proceso de selección consiste en encontrar lo que las personas ofrecen, comparándolo con lo que busca la organización. Sin embargo las organizaciones no son las únicas que seleccionan, las personas también escogen donde quieren trabajar. Así, se trata de una lección recíproca. (p. 54)

Como sustenta el autor, los procesos para incorporar personas en una organización representan la primera parte importante de los procesos de la nueva administración de personal. Para llevar a cabo dicho proceso la organización establece el perfil deseado que se requiere y selecciona a aquellas personas que cumplen con las características o requisitos pre-establecidos. En la actualidad predomina el enfoque estratégico, el cual consiste en incorporar personas como un medio para satisfacer las necesidades de la organización a largo plazo.

La administración pública actual se encuentra dentro de un

enfoque moral y global porque va más allá de cada puesto e involucra a la organización entera. El modelo es incremental porque busca la mejora continua del capital humano y agregar nuevos valores a los activos intangibles de la organización por medio de la inclusión de nuevos talentos. De ahí que se persiga el cambio por medio de la creatividad y la innovación, que se introducen en la organización por medio de los nuevos valores humanos. Hace hincapié en la eficiencia, porque al incorporar personas, busca adquirir nuevas alcanzar sus objetivos globales en un mundo en transformación (p. 103)

En el proceso de integrar personas predomina el enfoque estratégico, este proceso surge por la necesidad que tiene la empresa de mejorar permanentemente los recursos humanos, con una visión de largo plazo, a fin de buscar personal idóneo, competente con habilidades y comprometidos con la empresa, para poder alcanzar los objetivos a los cuales apunta la organización y enfrentarnos a un mundo de competitividad, cambio y transformación constante. Por ello las empresas para continuar dentro del mercado laboral deben valorar el talento humano que tienen y potenciar sus habilidades.

De acuerdo Chiavenato (2008), este proceso incluye el reclutamiento y la selección de personal.

En el proceso de reclutamiento la organización atrae a candidatos al MRH para abastecer su proceso de selección en realizada el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación, la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al MRH. El reclutamiento – tal como ocurre con el proceso de comunicación – es un proceso de dos vías comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección. Si el reclutamiento tan solo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos. Lo fundamental es que atraiga candidatos para que sean seleccionados. (p. 116)

El reclutamiento es la fase preliminar que se realiza para seleccionar el capital humano que se requiere en toda organización y está referido a la comunicación y divulgación, en esta parte nos referimos a que la organización ofrece al mercado laboral oportunidades de empleo comunicando el perfil que se desea cubrir, con la finalidad de reclutar el mayor número posible de personas con determinados atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la empresa. De ahí la importancia que tiene toda organización de trabajar una estrategia que promueva la comunicación y divulgación con la finalidad de atraer al talento humano más eficiente, creativo e innovador. De todo lo dicho anteriormente se puede inferir que mientras se realice un

buen reclutamiento, ello permitirá encontrar más y mejores candidatos o postulantes.

El proceso de selección de personal funciona como un filtro que solo permite incorporar aquellas personas, que cuenten con el perfil deseado por la organización. Un antiguo concepto popular afirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno.

En términos más amplios la selección busca de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer. (Chiavenato, 2008, p.

De acuerdo con el autor, la organización debe ser muy minuciosa al seleccionar entre todos los candidatos aquellos que posean las competencias requeridas para el puesto que se pretende cubrir. Así mismo se debe tener en cuenta que a través de la selección de personal lo que busca la empresa es por lo menos mantener, y en el mejor de los casos aumentar la eficiencia y el desempeño del personal. Por

tanto la eficacia de la empresa dependerá de un buen capital humano.

2.2.1.4. Dimensión procesos para organizar a las personas.

Una organización se forma para un fin, en ese sentido requiere que todos sus recursos se encuentren orientados a los objetivos planteados para lo cual debe diseñar sus procesos de producción y de servicios, incluyendo sus necesidades, entre las que se establecen también los recursos humanos.

Chiavenato (2008) define organizar a las personas como:

Las organizaciones solo funcionan cuando en sus puestos de trabajo tienen personas de un correcto desempeño de las funciones para las que fueron seleccionadas, admitidas y preparadas. Para ello las organizaciones diseñan su estructura formal, definen órganos y puestos y pre establecen, con mayor o menor número de reglas, los requisitos necesarios y atribuciones que otorgarán a sus miembros. Esta división de trabajo y la especialización que se deriva de ella marcan una enorme diferencia entre las funciones que existan en la organización y, con ello buscan delimitar la acción de cada persona, relacionar la situación imponiendo las reglas y rutinas para disminuir la inseguridad de los participantes, aumentar, las posibilidades de precisión y centralizar las funciones y los controles. Así surge la

burocratización, la cual en cierta medida, aporta eficiencia a la organización en razón de su carácter racional, pero no siempre compensa la rigidez y la racionalidad lógica asociada a ella. De ahí surge el intenso movimiento actual para simplificar y flexibilizar a las organizaciones (p. 172)

Según lo manifestado por el autor, el personal que labora en la institución debe tener un perfil que responda a las necesidades de la empresa, es decir debe diseñar su estructura organizacional, estableciendo los puestos y funciones que deberán cumplir los trabajadores con eficiencia y compromiso para el logro de los objetivos institucionales. Además, cada organización debe instaurar y dar a conocer al personal su reglamento en donde se encuentre plasmada detalladamente una serie de reglas, beneficios, sanciones, entre otros. Con la finalidad de que el personal contribuya en mejora de la empresa. Por otra parte, el autor considera que la organización debe enfatizar la centralización en las funciones que cada miembro de la empresa desempeña y el control de las funciones de todo el personal a fin de monitorear el trabajo para el beneficio de la organización.

Chiavenato (2008), en esta dimensión incluye la orientación de las personas, el modelado del trabajo y la evaluación de desempeño. "Dar orientación a las personas es el primer

paso para su adecuada colocación en las distintas actividades dentro de la organización y dejar en claro sus funciones y objetivos”. (p. 176)

De lo expuesto por el autor es necesario que se brinde una orientación adecuada a los trabajadores cuando se incorporan y/o se encuentren dentro de la institución, es decir se les debe indicar la posición que le corresponde a cada uno, indicándoles las actividades que deben realizar. Asimismo, implica que la institución difunda y concientice en el trabajador las funciones y objetivos que desea alcanzar la institución.

El trabajo de la organización no se hace por azar. La forma en que las personas trabajan en las organizaciones depende básicamente de la forma en que su trabajo se planteó, modelo y organizo, en resumen, de la manera en que se distribuyeron las tareas. En general, los puestos contienen las tareas. La estructura de los puestos la condiciona el diseño organizacional en el que está contenida. Los puestos forman parte integral del formato estructural de la organización. Esto condiciona y determina la distribución, la configuración y el grado de especialización de los puestos. (Chiavenato, 2008, p. 202)

Por lo que manifestado el autor se puede colegir que el empleador ejecutará su trabajo con eficiencia, siempre y

cuando desde un primer momento la empresa presente las reglas claras y precisas a sus trabajadores.

Por otra parte, el autor nos menciona que en cada empresa debe existir una estructura organizacional en donde se encuentre bien definido cada puesto de trabajo, con determinada tarea a realizar con el único fin de que su personal se encuentre encaminado y busque alcanzar los objetivos de la empresa.

La evaluación de desempeño es una valoración sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización (Chiavenato, 2008, p. 245)

En síntesis, la evaluación de desempeño, es una actividad que busca valorar el trabajo realizado por las personas en un tiempo determinado, en función a las metas que se debe cumplir y el aporte que el trabajador hace a la empresa. Cabe precisar que se debe evaluar las competencias del trabajador.

2.2.1.5. Tipos de Gestión Organizacional.

Básicamente se conocen tres modelos de Gestión

Organización.

- a. **Modelo del Empoderamiento**⁷.- El empowerment es una estrategia gerencial que nos ayudará a enfrentar estos retos y desafíos en la dirección y administración moderna en especial de nuestro principal activo “el capital humano”

La capacitación y la educación son los factores claves

El empowerment, significa empoderamiento, facultación y dar poder a la gente para decidir y actuar con responsabilidad y compromiso, en los momentos actuales constituye una herramienta gerencial fundamental para romper los viejos modelos mentales de liderazgo metacéntrico y autoritario que está orientado a dirigir y controlar a la gente.

Es además una estrategia para transformar las organizaciones tradicionales, se fundamenta principalmente en un proceso educativo a nuestros colaboradores, es decir transmitir una nueva cultura inspirada en transmitir de valores y conductas para realizar con libertad, iniciativa y autonomía los roles en el trabajo, en la que pongan en juego su ingenio, iniciativa y creatividad.

El empowerment se orienta en otorgar a los trabajadores un mayor poder en fortalecer las condiciones y acciones

⁷ NEGRETE RODRIGUEZ, Oscar Iván, Modelos de Gestión Organizacional, Facultad de estudios Superiores Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México, Maestría en Gestión Organizacional

necesarias para que el desempeño laboral y actuación personal de cada uno de los trabajadores y por ende de la empresa.

Implica también una nueva filosofía de trabajo en donde las estructuras piramidales se derrumben para dar paso a una organización más plana en donde la confianza es uno de los pilares fundamentales, el empowerment no constituye una simple delegación de tareas y responsabilidades, si no aprender a aprender a guiar a la gente a convertirse en

“gerentes” de su puesto

El Empowerment significa confianza, valoración y respeto por la gente, la premisa esencial se fundamenta en que todos somos responsables ante la organización de nuestro trabajo, optimizar espacios en las que la gente acceda hacia su desarrollo personal y la autonomía psicológica para crear e innovar y mejorar su trabajo. Debemos entonces ser consecuentes en brindarles confianza, valoración, respeto y aprender a “convivir” con ellos, creando un clima en la que los sentimientos humanos sean importantes, ser comprensivos en atender sus expectativas y problemas.

Entendiendo la filosofía del empowerment, el gerente comprenderá que la responsabilidad en el trabajo es de

todos los integrantes de la organización, los sentimientos de la gente requieren especial atención, el reconocimiento constituye una fuente vital, descentralizar el poder y autoridad es necesario, fomentar el compromiso, crear un clima de innovación, libertad de ideas y emociones, desterrar el clima rígido persecuidor que en algunas ocasiones puede convertirse en una “cacería de brujas” injustificado fomentando el temor, no es válida la imposición de ideas, deponiendo el poder por el logro de objetivos.

Cuando el gerente aplica el empowerment puede disponer de mayor tiempo para otras tareas de dirección tales como evaluar y afinar misión de la empresa, la visión para el negocio, evaluar a la competencia (benchmarking), estar atento a los cambios del entorno para responder rápidamente a las nuevas necesidades y expectativas a clientes cada más exigentes y discriminadores para poder sobrevivir y seguir en curso⁸

⁸ **ESLAVA ARNAO, Edgar** (2012) Desarrollo Organizacional basado en la Gestión del Talento Humano, Disponible en: Gestiópolis. http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/direccion_y_como_dirigir_a_los_empleados.htm



b. Modelo de la Reingeniería.

También es conocida como la Reingeniería de Procesos de Negocios. El pensamiento nuevo y el rediseño fundamental de los procesos operativos y la estructura organizacional, orientada hacia las competencias esenciales de la organización, para lograr mejoras dramáticas en el desempeño organizacional.

- El proceso por el que las empresas se convierten en competidores de clase mundial al rehacer sus sistemas de información y de organización, formas de trabajar en equipo y los medios por las que dialogan entre sí y con los clientes.
- La reingeniería en los procesos de la empresa es una filosofía de mejora por la cual se busca lograr mejoras graduales en el rendimiento, rediseñando procesos mediante los cuales una organización opera, maximizando el contenido de valor agregado y minimizando cualquier otra

cosa. Este método se puede aplicar a nivel de procesos individuales o a toda la organización.

- La reingeniería es un esfuerzo organizado, conducido desde arriba hacia abajo en la organización, con el objetivo de prever, tanto como sea posible y necesario, reformular completamente sus principales procesos de trabajo, de forma tal de conseguir mejorías de gran nivel en lo que respecta al aumento de la productividad, la calidad de los servicios y productos y la eficacia en la atención de los clientes.

- Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

- La reingeniería de procesos combina una estructura para realizar el trabajo con una orientación hacia resultados dramáticos y tangibles. Supone retirarse del proceso para preguntarse por su objetivo global en el negocio, efectuando después un cambio radical y creativo para conseguir mejoras exponenciales en la forma de conseguir ese objetivo.

- La reingeniería constituye una recreación y reconfiguración de las actividades y procesos de la empresa, lo cual implica volver a crear y configurar de manera radical él o los sistemas de la compañía a los efectos de lograr incrementos

significativos, y en un corto período de tiempo, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta, y calidad, lo cual implica la obtención de ventajas competitivas.

- Reingeniería es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan- para optimizar los flujos de trabajo y la productividad de una organización

- Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

- La Reingeniería es el replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos del negocio para lograr mejoras dramáticas dentro de medidas críticas y contemporáneas de desempeño, tales como costo, calidad, servicio y rapidez”

c. Modelo del Desarrollo a Escala Humana.

Estructuración del Direccionamiento Estratégico

Describe la misión del área, incluye las políticas de la alta gerencia, especifica⁹

Señala las principales estrategias que se tienen previstas y menciona los principales cambios que se esperan que ocurran como consecuencia de la ejecución del

⁹ Hammer 1994

direccionamiento estratégico.

Señala además cómo se contribuye a través del direccionamiento estratégico al cumplimiento de la misión y alcance de la visión de la organización en su conjunto.

Despliegue del Direccionamiento Estratégico: indica cómo se lleva a cabo el despliegue de políticas, directrices y metas generales derivados del plan

estratégico de gestión humana a los distintos niveles de las empresas

El talento humano, la gestión del recurso humano se ha convertido en pilar estratégico de la gestión empresarial moderna. Cada día las empresas constituyen una ventaja competitiva para la organización y es por ello que la inversión en proceso de selección, formación, compensación, evaluación ha crecido en los últimos años¹⁰

Recursos Materiales: Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

Recursos Técnicos: Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

Innovación Estratégica, la contribución desde la gestión de talento pasa por la combinación de un conocimiento, imaginación, decisión y acción. La innovación no llega al

¹⁰ Soto-Dolan,(2004

azar, la llegan; invita a asumir la acción del hombre vinculada a la previsión, pero en igual forma, a lo imprevisto: “Es intentar prever jugando con lo imprevisible y contando con su incertidumbre¹¹

2.2.1.6. Modelo de Sistemas Organizacionales.

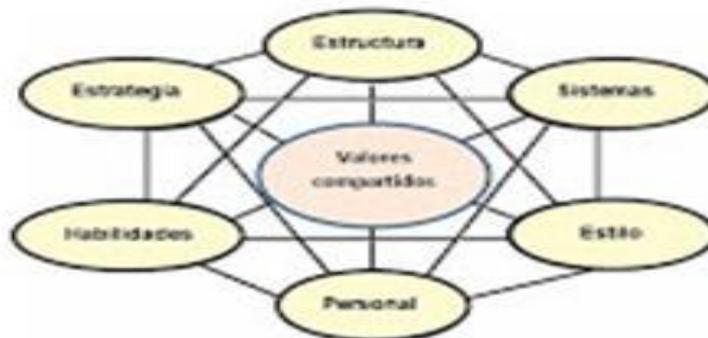
a. Modelo de las Siete s (por su siglas en inglés)¹².

Elementos. - Sistemas, Estrategia, Estructura, Estilo, Valores y Personal.

Beneficios. - Permite realizar una descripción e identificar la relación existente entre las variables organizacionales más importantes.

Limitación: Ausencia de entrada de datos/rendimiento total, resultados, ciclos de retroalimentación variables de resultados¹³

MODELO 7-S DE MCKINSEY MODELOS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL



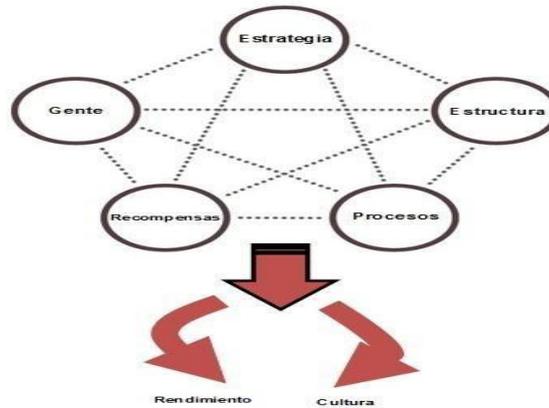
¹¹ Savater Fernando 2003

¹² McKinsey (Desarrollado por Pascale y Athos en 1981; perfeccionado por Peters y Waterman en 1982)

¹³ **SANCHEZ, Manuel**, Bases para el diseño de un modelo de Gestión en Instituciones de Educación Superior Estatales de Ciencias Económicas. Disponible en:
http://www.econ.uba.ar/www/servicios/Biblioteca/bibliotecadigital/bd/tesis_doc/sanchez1.pdf

b. MODELO DE ESTRELLA DE GALBRAITH

MODELO ESTRELLA DE GALBRAITH MODELOS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL



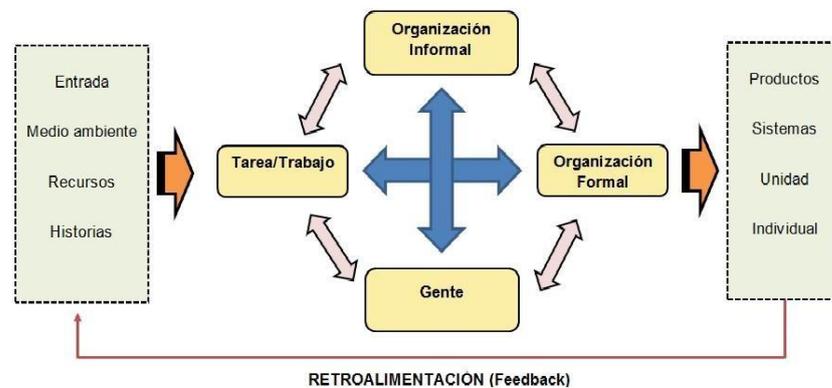
Elementos.- Estrategia, Estructura, Personal, Recompensas y Procesos¹⁴.

Beneficios. - Permite realizar una descripción de elementos organizacionales importante conocimiento de la interacción existente.

Limitaciones. - No considera ciertas variables clave como la entrada de datos y resultados.

c. Modelo de Conformidad de Nadler y Tushman.

MODELO DE CONFORMIDAD DE NADLER Y TUSHMAN MODELOS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL



¹⁴ ⁴¹ Gestión-y-modelos-para-el-cambio-organizacional

Elementos: - Organización Informal, Organización formal, Tareas, Personal Beneficios. - Fácil de seguir, permite realizar un análisis de lo que comprende la organización “informal” y “formal”.

Limitaciones. - La lista limitada de elementos puede llevar a confundir o pasar por alto ciertos elementos cruciales.

2.2.2. Satisfacción Laboral.

Muchos investigadores opinan que la satisfacción laboral debe constituir objetivo esencial de la organización. Resulta importante, por tanto, considerar diferentes y significativos aspectos tales como el grado de participación de los trabajadores en la toma de decisiones, la capacitación de los recursos humanos, los sistemas de estimulación; etc. Además, resulta decisivo que los directivos conozcan a su personal lo cual les permitirá no sólo tomar mejores decisiones para un desempeño superior de la organización sino actuar en función del mejoramiento estable de la satisfacción labora.

Sobre este tema, uno de los autores más conocidos en este campo argumenta que: “Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él. Cuando la gente habla de actitudes de los empleados, lo más frecuente es que se refiera a la satisfacción en el puesto. De hecho, los dos

términos se utilizan de manera intercambiable”.

La satisfacción laboral permite que el trabajador actúe y se comporte de una determinada manera y defina en qué dirección dirige su energía, con el fin de generar beneficios individuales y profesionales¹⁵.

Chiavenato (2013) se define de la siguiente forma:

- a) Las necesidades y las carencias provocan tensión e incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esta tensión; b) La persona escoge un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento enfocado en esa meta (impulso); c) Si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito. La satisfacción elimina o reduce la carencia. No obstante, si por algún obstáculo no logra la satisfacción, surgen la frustración, el conflicto o el estrés; d) Esa evaluación del desempeño determina algún tiempo de recompensa (incentivo) o sanción para la persona; (p. 239)

Para Chiavenato (2013) los elementos de la motivación están compuestos por tres elementos interdependientes que interactúan entre sí:

- (a) Necesidades. Aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico, por ejemplo, cuando las células del

¹⁵ Robbins, Stephen P. “Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica”, Prentice- Hall Hispanoamericana S.A., Séptima Edición, Méjico, 2000

cuerpo se ven privadas de alimento y agua, o cuando la persona es separada de sus amigos o compañeros. a) Las necesidades son variables, surgen del interior de cada individuo y dependen de elementos culturales. En suma, la necesidad significa que la persona tiene una carencia interna, como hambre, inseguridad, soledad, etc. El organismo se caracteriza por buscar constantemente un estado de equilibrio, el cual se rompe cada vez que surge una necesidad, un estado interno que, cuando no es satisfecho, crea tensión e impulsa al individuo a reducirlo o atenuarlo; (b) Impulsos. También se les llaman motivos, son los medios que sirven para aliviar las necesidades. El impulso genera un comportamiento de búsqueda e investigación, cuya finalidad es identificar objetivos o incentivos que, una vez atendidos, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión. Cuanto mayor sea la tensión, mayor será el grado de esfuerzo. Los impulsos fisiológicos y psicológicos se orientan hacia la acción y crean las condiciones que generan la energía para alcanzar un objetivo. Los impulsos son el corazón del proceso de motivación. (c) Incentivos; al final del ciclo de la motivación está el incentivo, definido como algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso. Alcanzar un incentivo tiende a restaurar el equilibrio fisiológico o psicológico y puede reducir o eliminar el impulso. Comer

alimentos, beber agua o reunirse con los amigos tendera a restaurar el equilibrio y a reducir los impulsos correspondientes. En estos ejemplos, el alimento, el agua y los amigos son los incentivos. En general, los incentivos están fuera del individuo y varían enormemente de acuerdo con la situación. (Chiavenato, 2013, p. 238).

2.2.2.1. Factores que inciden en la Productividad Laboral.

Pereira, en su definición de productividad, toca aspectos claves que influyen en el aumento o disminución de los rendimientos físicos o financieros, originados en la variación de cualquiera de los factores que intervienen en la producción, dentro de este se encuentra la palabra trabajo, que no es mas que "el trabajo es ante todo, un proceso entre el hombre y la naturaleza, durante el cual el hombre, mediante su propia actividad, mediatiza, regula y controla el intercambio de sustancias entre él y la naturaleza" (Aristos, 1981).

Mateo en su obra además del trabajo toca factores que influyen en la productividad, por ello se hace necesario definir la palabra factor, entendida como "elemento, con causa" (Aristos, 1981). Para el análisis resultan interesantes varios factores que influyen en el aumento o disminución de la productividad, sin olvidar que existen factores objetivos y subjetivos, externos e internos, motivacionales o de higiene.

El análisis profundo de los procesos de trabajo permite

identificar una gama variada de problemas, entre los que pueden encontrarse:

- "Métodos ineficaces de trabajo.
- Mala disposición y utilización del espacio.
- Inadecuada manipulación de los materiales.
- Deficiente planificación de las necesidades de recursos.
- Deficiente planificación del mantenimiento.
- Despilfarro o utilización inadecuada de materias primas materiales, energía, combustible.
- Uso irracional y/o despilfarro de recursos humanos.
- Deficiente organización de los servicios que se prestan.
- Deficiente aplicación o no existencia de controles de calidad.
- No aplicación de normas de rendimiento o las que existen están desactualizadas.
- Altos índices de ausentismo, impuntualidades o abandono del puesto de trabajo.
- Incumplimientos del tiempo de trabajo y desaprovechamiento de la jornada laboral.
- Existencia de riesgos de accidentes de trabajo o enfermedad profesional.
- Indefinición de los planes de capacitación de los trabajadores.
- Deficiencias o inexistencia de sistemas de gestión o control de la calidad". (Tabloide especial: Parte I ,2007).

Además de lo descrito se debe analizar la Calidad de vida en el

trabajo, este se refiere al carácter positivo o negativo de un contexto laboral, cuya finalidad básica es crear un ambiente excelente para los empleados y con ello lograr la salud económica de la organización.

Para conseguir las mejoras se ha tenido que pasar por un proceso de evolución, mismo que data desde 1800 con la esclavitud, en la edad media con la era artesanal, 1900 con la Administración científica, 1930 con la evolución de las relaciones humanas, 1960 con el trabajo de desarrollo organizacional y 1970 con la implementación de Programas socioeconómicos que apuntan a mejorar la calidad de vida en el trabajo.

Las características que se verifican en cada uno de los trabajos según las eras de evolución son: Supervisión adecuada, trabajo desafiante, clima laboral armonioso, equidad, desarrollo integral, enriquecimiento del trabajo y reconocimiento en el desempeño laboral, este conjunto de particulares ha contribuido para lograr que las entidades tengan un porcentaje elevado de productividad por parte de sus colaboradores y finalmente alcanzar las metas y objetivos propuestos.

2.2.2.2. Factores Técnicos Materiales o de Higiene (externos)

En productividad laboral los factores técnicos materiales juegan un papel muy importante y decisivo ya que permiten trabajar con mayor rapidez y aportan estabilidad a la organización. Son los vinculados al desarrollo de los medios de trabajo y su

utilización más adecuada, son el conjunto de medios con los que el hombre actúa. Los medios de trabajo se dividen en dos clases. De ellas, la más importante es la de los instrumentos de trabajo (instalaciones, maquinaria, motores, herramientas, dispositivos etc.)¹⁶

2.2.2.3. Factores Técnicos Sociales o Motivacionales (externos).

Cantidad de Bienes y servicios producidos por un trabajador en una unidad de Tiempo, La Productividad del Trabajo puede medirse de varias maneras, aunque habitualmente se mide como el PIB a Precios constantes, dividido Bien por el Empleo total, o Bien por el total de horas trabajadas.

Las variables que afectan a la Productividad son:

- Factores Productivos: Empleo e Inversión en bienes de Capital.
- Factores incorporados al Capital humano (cualificación del Trabajo), tecnologías incorporadas en los bienes de Capital y tecnología desincorporada (patentes, soportes, libros, planos, etcétera).
- Grado de Eficacia en el funcionamiento lo que se relaciona con el grado de Competencia y las prácticas regulatorias existentes.
- Eficiencia y Eficacia
- Independencia.
- Condiciones físicas.
- Liderazgo.

¹⁶ Borísov, Zhamin y Makárova

- Relaciones.
- Implicación.
- Organización.
- Reconocimiento.
- Remuneraciones.
- Motivación
- Igualdad.
- Crisis de valores
- Pocas oportunidades educativas
- Desempleo y empobrecimiento creciente de la población
- Redes de producción, distribución y consumo
- Insuficientes programas de prevención
- Políticas y programas efectivos de prevención del tráfico y consumo de drogas
- Red de apoyo de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales
- Existencia de oportunidades educativas y laborales
- Promoción del desarrollo humano y social
- Jornadas excesivamente prolongadas
- Jornadas por turnos
- Horarios nocturnos
- Alto grado de responsabilidades y exigencias
- Descanso no reparador
- Tendencia a utilización de fármacos

Estos factores aportan turbulencia, tienen ideas para mejorar los procesos técnicos sociales, alteran la estabilidad porque proponen cambios, intentando modificar el desarrollo del trabajo para una mejor consecución de los objetivos. Frederick Herzberg propone una teoría de la motivación en el trabajo, enfatizando que el homo Faber se caracteriza por dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano:

1.-Factores higiénicos o factores extrínsecos, están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc.

Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo.

Herzberg destaca que, tradicionalmente, sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los

empleados: el trabajo era considerado una actividad desagradable, y para lograr que las personas trabajarán más, se hacía necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo. Más aún, otros incentivan el trabajo de las personas por medio de recompensas (motivación positiva), o castigos (motivación negativa). Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Pero, cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados.

A causa de esa influencia, más orientada hacia la insatisfacción, Herzberg los denomina factores higiénicos, pues son esencialmente profilácticos y preventivos: evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción. Su efecto es similar al de ciertos medicamentos: evitan la infección o combaten el dolor de cabeza, pero no mejoran la salud. Por el hecho de estar más relacionados con la insatisfacción, Herzberg también los llama factores de insatisfacción.

2.- Factores motivacionales o factores intrínsecos, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores

motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Según las investigaciones de Herzberg, el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios, la evitan. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, Herzberg los llama también factores de satisfacción.

Herzberg destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están totalmente desligados y son distintos de los factores que originan la insatisfacción profesional. Para él, "el opuesto de la satisfacción profesional no sería la

insatisfacción, sino ninguna satisfacción profesional; así mismo, el opuesto de la insatisfacción profesional sería ninguna insatisfacción profesional, y no la satisfacción".

Herzberg consideraba que la relación de un individuo con su trabajo es fundamental y que su actitud hacia el trabajo puede determinar su éxito o fracaso, Herzberg investigó la pregunta, ¿qué espera la gente de su trabajo?, pidió a las personas que describieran situaciones en detalle en las que se sintieran excepcionalmente bien o mal sobre sus puestos. Después estas preguntas se tabularon y clasificaron.

A partir del análisis de las respuestas, Herzberg concluyó que las respuestas que las personas dieron cuando se sintieron bien por su trabajo fueron muy diferentes de las respuestas proporcionadas cuando se sintieron mal. Como se ve en la siguiente figura, ciertas características estuvieron relacionadas de manera consistente con la satisfacción en el trabajo (factores sobre el lado izquierdo del cuadro) y otros a la insatisfacción con el ubicado (el lado derecho del cuadro). Los factores intrínsecos como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad fueron relacionados con la satisfacción en el trabajo. Cuando los interrogados se sintieron bien en su trabajo, tendieron a atribuirse estas características a ellos Mismos.

Por otro lado, cuando estuvieron descontentos tendieron a citar factores extrínsecos como la política y la administración de la

compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales, y las condiciones laborales.

Según Herzberg, los datos sugieren que lo opuesto de la satisfacción no es el descontento como tradicionalmente se creyó. Eliminando las características de descontento de un puesto no necesariamente se provoca la satisfacción en el mismo. Como se ilustra en la siguiente figura, Herzberg propuso que estos hallazgos indican la existencia de un continuo dual: lo opuesto de "satisfacción" es "no satisfacción", y el opuesto de "descontento" es "no descontento".

De acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo son independientes y diferentes de los que conducen al descontento en el trabajo. Por lo tanto, los administradores que buscan eliminar factores que creen el descontento en el trabajo pueden traer armonía pero no necesariamente motivación. Estos administradores sólo apaciguan su fuerza laboral en lugar de motivarla. Debido a que no motivan a los empleados, los factores que eliminan el descontento en el trabajo fueron caracterizados por Herzberg como Factores de Higiene (factores que eliminan la insatisfacción). Cuando estos factores son adecuados, las personas no estarán descontentas; sin embargo, tampoco estarán satisfechas. Para motivar a las personas en su puesto, Herzberg sugirió poner énfasis en los motivadores, los factores que incrementarán la

satisfacción en el trabajo.

Para Herzberg satisfacción e insatisfacción son dos dimensiones diferentes, y no los polos opuestos de una misma cosa. Hay que subrayar que el énfasis de Herzberg está en modificar el contenido mismo de las tareas, como fuente de la satisfacción laboral.

En otros términos, la teoría de los dos factores de Herzberg afirma que: La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son los factores motivacionales o de satisfacción.

- La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de insatisfacción.

Para Herzberg, la estrategia de desarrollo organizacional más adecuada y el medio para proporcionar motivación continua en el trabajo, es la reorganización que él denomina "enriquecimiento de tareas", también llamado "enriquecimiento del cargo" (job enrichment), el cual consiste en la constante sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y de satisfacción profesional, para que de esta manera el empleado pueda continuar con su crecimiento individual. Así, el enriquecimiento de tareas depende del desarrollo de cada individuo y debe hacerse

de acuerdo con sus características personales. El enriquecimiento de tareas puede hacerse vertical (eliminación de tareas más simples y elementales, y adición de tareas más complejas) u horizontalmente (eliminación de tareas relacionadas con ciertas actividades y adición de otras tareas diferentes, pero en el mismo nivel de dificultad).

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.

- Administración

La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual los individuos, trabajan en grupo de manera eficiente y alcanzan sus objetivos seleccionados.

- Administración como ciencia y arte:

La práctica de la administración, es un arte; y al conocimiento organizado que le sirve de fundamento, se le puede llamar ciencia.

- Organización

Para Simón Andrade **Espinoza**, la organización es "*la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto*"

- Según **Alexei Guerra Sotillo**, la "organización es, a un mismo tiempo, acción y objeto. Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se

relacionarán en la consecución de un objetivo o meta. Como objeto, la organización supone la realidad resultante de la acción anterior; esto es, el espacio, ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido"

- Para **Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos**, la "organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades

- **Gestión**

Es una técnica gerencial cuyo proceso permite a la organización conseguir sus recursos para cumplir con las metas planteadas. Se utiliza este término para dar la idea de un proceso participativo, donde se dirige y se decide para beneficio común.

La proactividad hace referencia a estar atento a los sucesos del entorno y poder sacar los mejores resultados con los recursos disponibles, utilizando la prospectiva como herramienta básica de gestión.

- **Gestión organizacional**

Se conoce a la Gestión Organizacional como un conjunto de actividades destinadas a dotar la organización de herramientas que permitan planificar, organizar, liderar y controlar profesionalmente.

En la actualidad, para obtener una posición competitiva, las

empresas necesitan orientarse hacia todos los niveles de la estructura organizativa, requiriéndose entonces una nueva visión de gerente, el cual debe buscar integrar a la gente, los procesos y las tecnologías.

- **Modelo de gestión organizacional.**

Los modelos de diseño organizacional en general no son parte de las herramientas de los ejecutivos y ofrecen una buena base conceptual para desarrollar un diseño organizacional eficiente.

- **Productividad**

Debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.

CAPITULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo y Nivel de Investigación.

3.1.1. Tipo.

Por el tipo de investigación el presente estudio reúne las condiciones necesarias para ser denominado como: Investigación Aplicada.

3.1.2. Nivel de Investigación

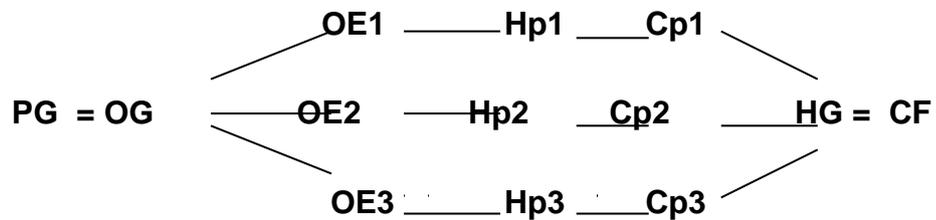
Conforme a los propósitos del estudio la investigación se centra en el nivel descriptivo explicativo.

3.2. Método de la Investigación.

En la presente investigación es la aproximación puramente analítica y descriptiva de la misma, entre otros que conforme se desarrolló el trabajo se dio indistintamente, en dicho trabajo.

3.3. Diseño.

Este trabajo de investigación comprende el diseño no experimental por objetivos conforme al esquema siguiente:



PG = Problema General.

OG = Objetivo General.

OE = Objetivo Específico.

CP = Conclusión Parcial.

CF = Conclusión Final.

HG = Hipótesis general.

3. 4. Universo y Muestra.

3. 4.1. Universo del Estudio.

Lo constituye el Gobierno Regional de Pasco

3. 4.2. Universo Social.

Estuvo conformado por los Funcionarios, y colaboradores del Gobierno Regional Pasco.

3. 4.3. Unidad de Análisis

La población de estudio está constituida por los 44 funcionarios 709, colaboradores nombrados del Gobierno Regional Pasco-CAP, 2017).

3.4.4. Muestra de Investigación.

(Tamayo, 2012) Manifestó que la muestra se determina a partir de la población cuantificada. La muestra descansa en el principio de que las partes representan el todo y por tanto refleja las características que definen la población de la cual fue extraída, esto nos indica que es representativa. (p.180)

Para calcular la muestra se hace uso de la siguiente formula:

$$N = PQ.N$$

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

DONDE:

n = Tamaño de la muestra

PQ = Varianza medida de la población (0.25)

N = Población y Universo

E = Error admisible (0.05%)

K = Coeficiente de corrección del error (2)

$$n = \frac{0.25 \times 709}{(0.000000015625) + 0.25}$$

$$n = \frac{117.25}{0.0000110625 + 0.25}$$

$$n = \frac{117.25}{0.2500110625}$$

$$n = 468.97$$

Por lo tanto, la muestra está constituida por 469 colaboradores del Gobierno Regional Pasco, asimismo se determina que es un muestreo probabilístico aleatorio simple.

3.5. Formulación de Hipótesis.

3.5.1. Hipótesis General.

Hi La gestión organizacional si influye en la Satisfacción laboral de los empleados del Gobierno Regional Pasco.

Ho La gestión organizacional no influye en la Satisfacción laboral de los empleados del Gobierno Regional Pasco.

3.5.2. Hipótesis Específica.

Hi El Modelo de gestión que aplican los directivos, para motivar a los empleados del Gobierno Regional Pasco no es adecuado.

Hi El Liderazgo que muestran los directivos para inspirar confianza en los empleados del Gobierno Regional Pasco si es influyente.

Hi Las habilidades Gerenciales de los Directivos para empoderar a los empleados del Gobierno Regional Pasco si son convincentes.

3.6. Identificación de Variables.

3.6.1. Variable Independiente.

X = GESTIÓN ORGANIZACIONAL.

Indicadores.

X₁ = Modelo de gestión.

X₂ = Liderazgo.

X3 = Habilidades Gerenciales.

3.6.2. Variable dependiente.

Y = Satisfacción laboral

Indicadores.

Y₁ = Motivación.

Y₂ = Confianza.

Y₃ = Empoderamiento.

3.7. Definición de Variables e Indicadores.

Variable	Definición	Indicador	Escala
X = GESTIÓN ORGANIZACIONAL	Ibañez, (2011) mencionó que es el “manejo de personas para cumplir propósitos comunes viene desde los principios de la humanidad, quizás, desde la época sedentaria” (p.16).	X1 = Modelo de gestión. X2 = Liderazgo. X3 = Habilidades Gerenciales	Nunca Casi Nunca A Veces. Casi Siempre Siempre

Variable	Definición	Indicador	Escala
Y=SATISFACCIÓN	Martínez (2013) “La motivación es la mejor arma para potenciar el rendimiento de los colaboradores”(p. 23)	Y1 = Motivación. Y2 = Confianza. Y3 = Empoderamiento.	Nunca Casi Nunca A Veces. Casi Siempre Siempre

3.8. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

a. Técnicas de Recolección de Datos

Para la obtención de los datos e información en la presente investigación se utilizará:

- Encuesta.
- Análisis Documental.
- Observación.

b. Instrumentos.

- Cuestionario.
- Guía de Análisis Documental.
- Guía de Observación.

3.9. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.

Concluido el trabajo de campo, se procederá a construir una base de datos para luego realizar los análisis estadísticos en el paquete SPSS versión 27.0 realizando lo siguiente:

- a. Obtención de frecuencias y porcentajes en variables cualitativas
- b. Construcción de tablas para cada percepción según los encuestados
- c. Elaboración de gráficos por cada percepción estudiada para la presentación de resultados.
- d. Análisis inferencial con la prueba de chi-cuadrado de comparación de proporciones independientes.

Se efectuará a través del paquete estadístico SPS Ver. 27.0

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS

4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO.

Para la obtención de los resultados del presente trabajo se ha tenido en cuenta el correspondiente *MODELO DE DATOS*, de la misma forma los protocolos del correspondiente instrumento de medición (rangos, baremos, medias, relaciones de influencia), para lo cual se ha hecho uso de los elementos de las técnicas de la estadística descriptiva, tales como: cuadros de resumen simple, gráfico de barras, diagrama de sectores, medidas de tendencia central y medidas de dispersión. Así como la estadística inferencial para la contratación de la hipótesis, mediante el estadístico de prueba de medias "T" de Student; igualmente la prueba de independencia Chi Cuadrado al nivel de 0,05 de significancia.

4.2. Presentación de los Resultados Obtenidos.

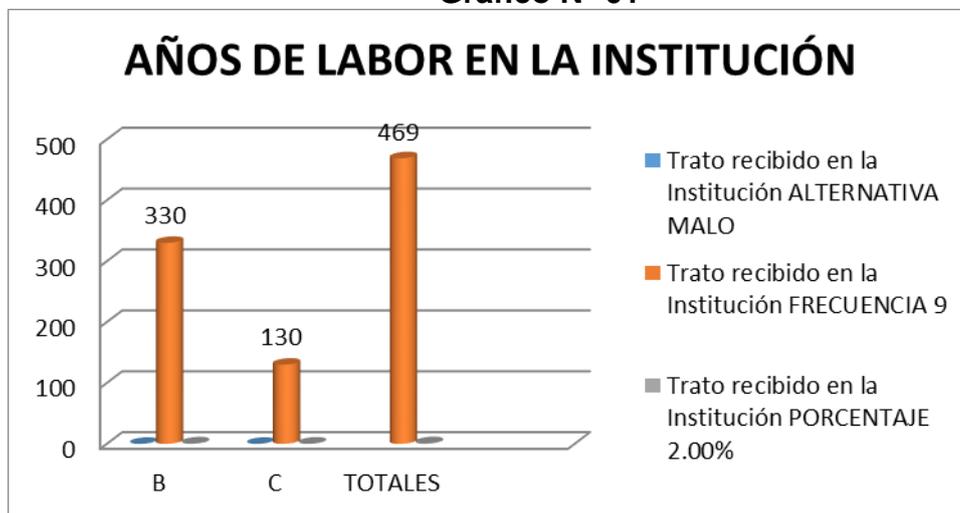
1.- ¿Cuántos años tiene laborando en la Institución?

TABLA N°01

AÑOS DE LABOR EN LA INSTITUCIÓN			
ORDEN	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	1-3 años	190	40,5%
B	4-5 años	70	15%
C	6-10 años	40	8.5%
D	Más de 11 años	169	36%
TOTALES		469	100%

Fuente: Encuesta aplicado a los colaboradores del GOREPA 2018.

Grafico N° 01



Interpretación:

Como se puede observar en las estadísticas del presente cuadro, el personal que trabaja en la institución varía en la edad de labores, el 40,50% se encuentra en el rango de 1 a 3 años, seguido del 36% con docente de más de 11 años de servicio, el 15% entre 3 y 5 años y el 8,5% restante entre 6 y 10 años, teniendo como mayor índice el rango comprendido entre 1 a 3 años y esto se debe a los objetivos puntuales que tiene el gobierno para el cambio en la institución, ya que desea renovar personal con gente joven, capaz y llena de muchas ideas

futurísticas.

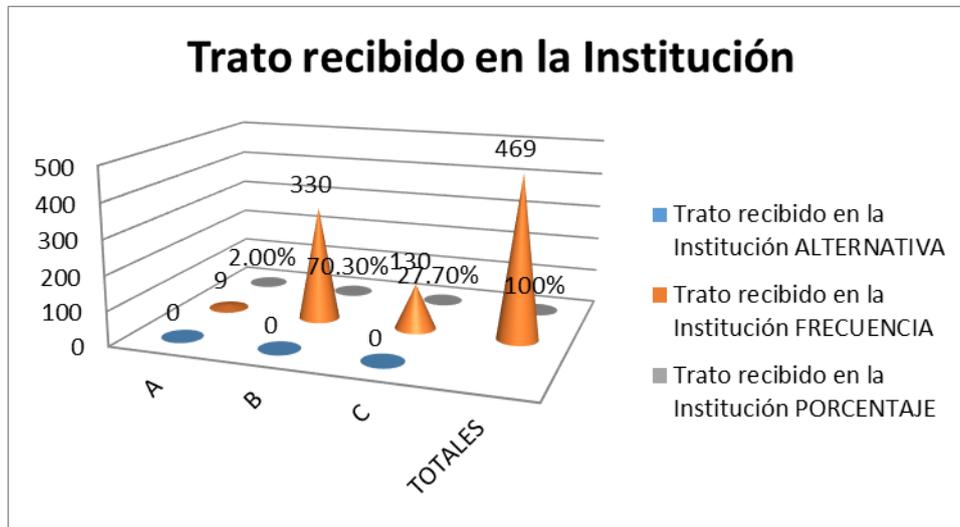
¿Cómo ha sido el trato recibido en la institución que usted labora?

TABLA N°02

Trato recibido en la Institución			
ORDEN	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	MALO	9	2.0%
B	BUENO	330	70.30%
C	EXCELENTE	130	27.70%
TOTALES		469	100%

Fuente: Encuesta aplicado a los colaboradores del GOREPA 2018.

Grafico N° 02



Interpretación:

El 70% del personal encuestado manifestó que el trato es bueno, el 27% que es excelente y el 2% que es malo. Con estos resultados se puede deducir que los directivos en su mayor parte si le brindan el trato adecuado a sus colaboradores, sin embargo los colaboradores se aprovechan de ello para no esforzarse al 100% en sus actividades y de esta manera no se logra el deseado rendimiento para la productividad laboral.

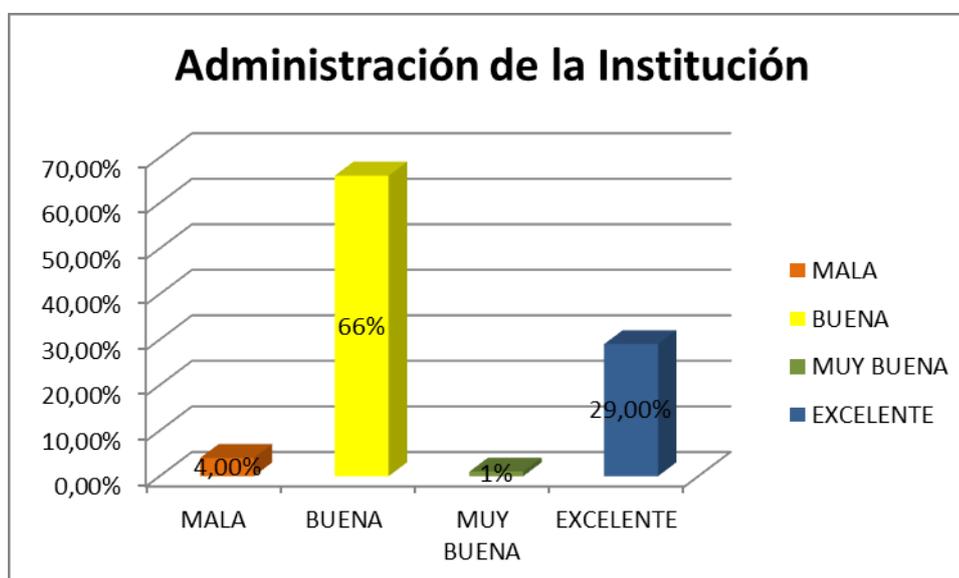
2. ¿Cómo considera la Administración de la Institución?

TABLA N°03

ADMINISTRACIÓN DE LA INSTITUCIÓN			
ORDEN	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	MALA	30	6.39%
B	BUENA	310	66%
C	MUY BUENA	100	21,32%
D	EXCELENTE	29	6.18%
TOTALES		469	100%

Fuente: Encuesta aplicado a los colaboradores del GOREPA 2018.

GRAFICO N°03



Interpretación:

Del 100% del personal encuestado que labora en la institución el 66% que corresponde a 310 personas considera que la administración es buena, el 21,32% que es muy bueno, el 6,39% que es mala y el 6,18% que corresponde a un pequeño número de colaboradores indica que es mala, por ello se puede indicar que tienen como directivos a personas que no conocen en su mayor parte sobre procesos administrativos, más bien son de otras Profesiones y técnicos, lo que hace la no eficiencia laboral.

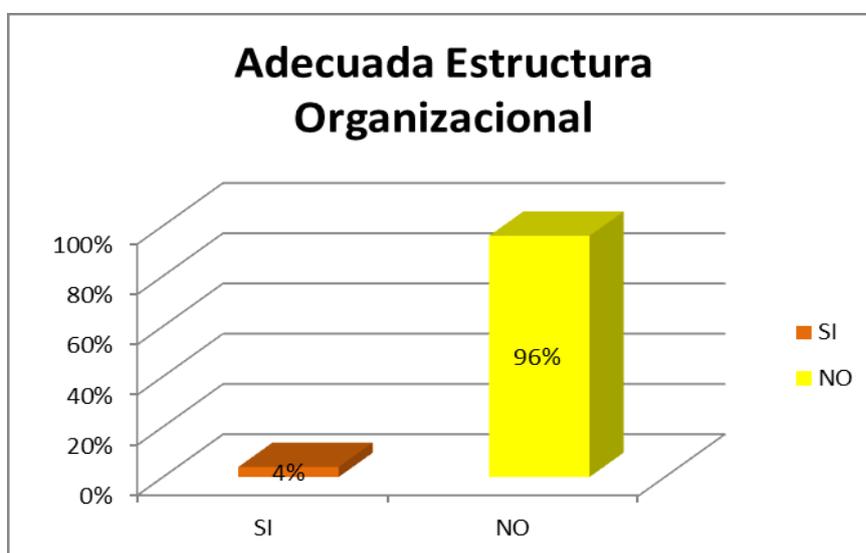
4. ¿Cree usted que la institución tiene una adecuada estructura Organizacional?

TABLA N°04

ORDEN	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	SI	19	4
B	NO	45	96
TOTA		46	100

Fuente: Encuesta aplicado a los colaboradores del GOREPA 2018

GRAFICO N°04



Interpretación:

El 96% de encuestados que corresponde a 450 personas encuestadas indica que en la institución no existe una adecuada estructura organizacional y el 4% manifiesta que si existe, al observar un porcentaje mayor, la conclusión es que en las entidades los directivos no conocen en su totalidad de procesos administrativos y eso es causa de fracasos, ya que no existe una correcta distribución de personal

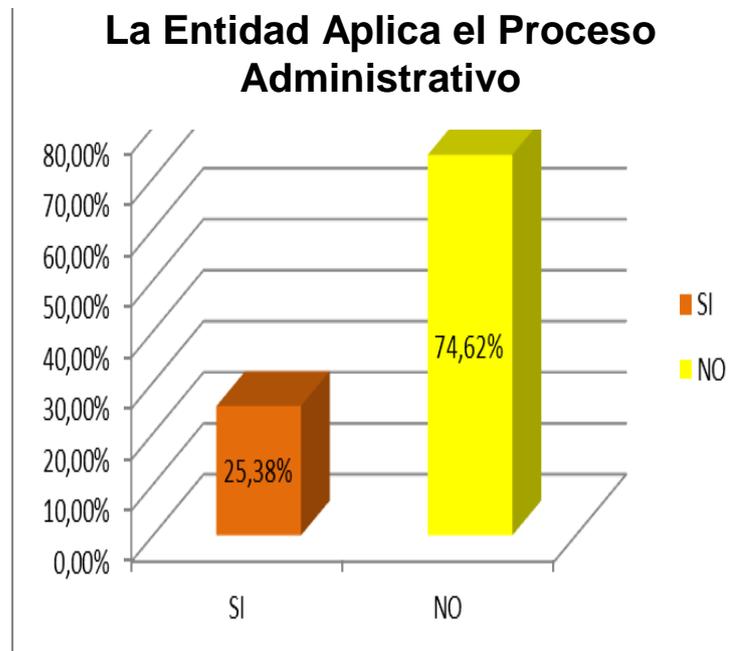
5. ¿La entidad en la que usted trabaja aplica el proceso administrativo?

TABLA N°05

ORDEN	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	SI	11	25,38%
B	NO	35	74,62%
TOTAL		46	100,00%

Fuente: Encuesta aplicado a los colaboradores del GOREPA 2018

GRAFICO N°05



Interpretación:

Los porcentajes que muestra la estadística son preocupantes por cuanto quienes dirigen la institución no son administradores de empresas ya que fueron formados en otras especialidades y su fuerte son otras áreas, esto es una causa negativa por cuanto no se conocen los lineamientos estructurales.

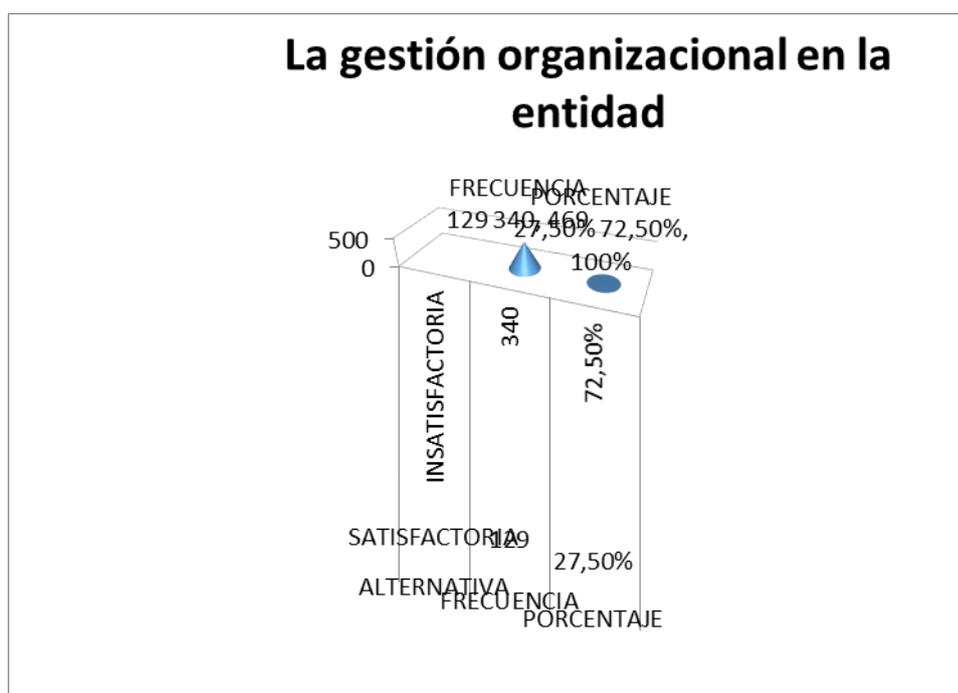
6. ¿Cómo ha evolucionado la gestión organizacional en la entidad?

TABLA N°06

La gestión organizacional en la entidad			
ORDEN	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	SATISFACTORIA	129	27,50%
B	INSATISFACTORIA	340	72,50%
TOTALES		469	100%

Fuente: Encuesta aplicado a los colaboradores del GOREPA 2018

GRAFICO N°06



Interpretación:

La aplicación de los métodos tradicionales es causa del fracaso de algunas entidades, esto se da cuando se resiste al cambio, en la presente grafica se visualiza que un 72% nivel insatisfactorio y un 27% nivel de satisfactoriedad, lo que indica que aún no se erradica la no aplica de la correcta gestión organizacional, pero con el cambio de las políticas actuales se pretende que para el 2019 estos procesos hayan cambiado considerablemente.

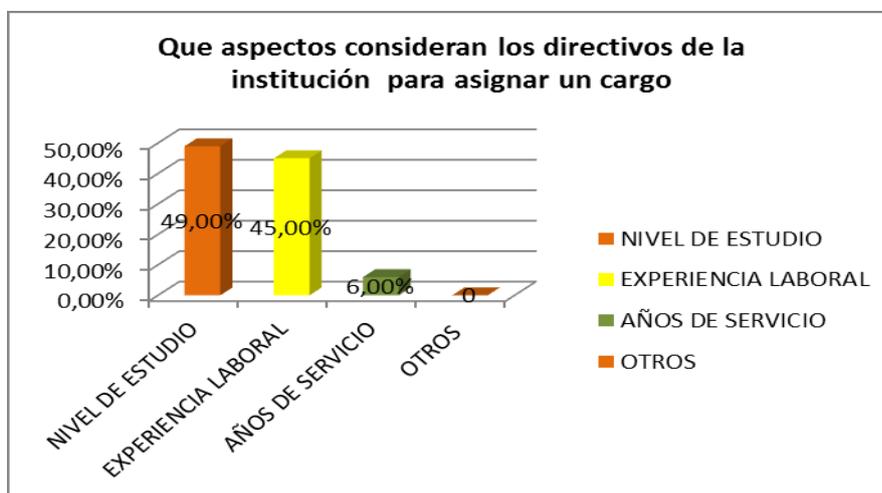
7. ¿Qué aspectos del capital humano consideran los directivos de la institución para asignarle un cargo?

TABLA N°07

ORDEN	ALTERNATIVA	FREC	PORC.
A	NIVEL DE ESTUDIO	230	49,00%
B	EXPERIENCIA LABORAL	210	45,00%
C	AÑOS DE SERVICIO	2	6,00
D	OTROS	0	0
TOTAL		469	100,00%

Fuente: Encuesta aplicado a los colaboradores del GOREPA 2018

GRAFICO N° 07



Interpretación:

El capital humano es el único recurso indispensable en las Instituciones por ello hay que tratarlo con respeto y consideración. En el Gobierno Regional los trabajadores, Funcionarios y personal administrativo indican que se los selecciona según su nivel de estudio y experiencia laboral, un porcentaje minoritario manifiesta que por años de servicio, cada elemento descrito tiene por pro y sus contra, ya que en ocasiones se posee experiencia laboral pero no se cuenta con el nivel de estudio adecuado para ejercer la profesión y esto se debe porque anteriormente se

ingresaba a laborar sin contar con un documento legal que acreditara el haber seguido un proceso Administrativo.

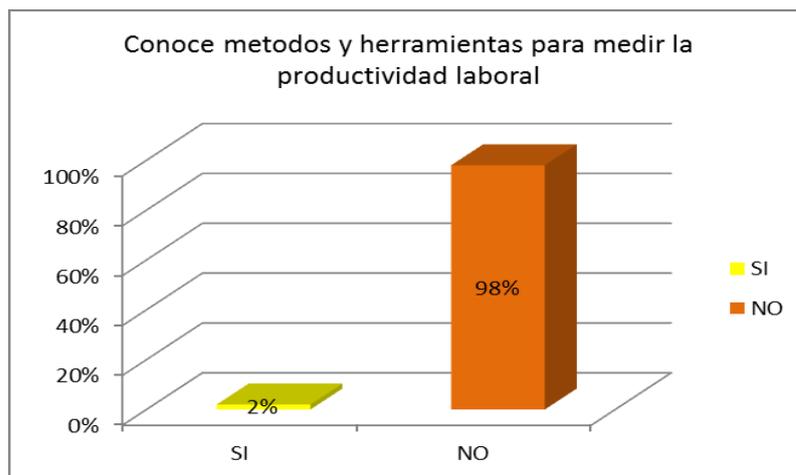
8.- ¿Conoce cuáles son los Métodos y herramientas que aplican los directivos de la entidad para medir su productividad laboral?

TABLA N°08

ORDEN	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	SI	1	2%
B	NO	45	98%
TOTAL		46	100

Fuente: Encuesta aplicado a los colaboradores del GOREPA 2018

GRAFICO N°08



Interpretación:

El 98% de los encuestados manifiesta que en la Institución que ellos laboran los directivos no aplican métodos ni herramientas para medir la productividad laboral, y un 2% indican que si aplican y ellos se refieren al control de asistencia, al llenado de formatos, a la entrega de portafolio, entre otros, por ello no conocen a ciencia cierta la realidad de cada persona.

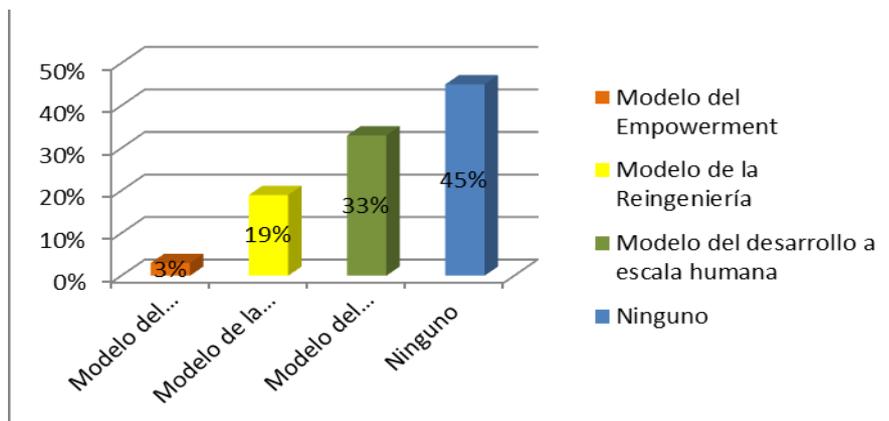
9. ¿Cuál de los siguientes modelos de gestión organizacional que aplican los directivos de la institución?

TABLA N°09

ORDEN	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	Modelo del Empowerment	2	3%
B	Modelo de la	9	19%
C	Modelo del desarrollo a escala	15	33%
D	Ninguno	20	45%
TOTAL		46	100

Fuente: Encuesta aplicado a los colaboradores del GOREPA 2018

GRAFICO N°09



Interpretación:

En esta interrogando se obtiene como respuesta que el 45% correspondiente a 200 personas indican que los directivos no aplican ningún modelo de gestión organizacional, al 33% que aplican un modelo de desarrollo a escala humana, el 19% modelo de reingeniería y el 3% modelo de empowerment, lo que se pudo notar al encuestar es que no tienen conocimiento sobre estos modelos que responden para evitar el desconocimiento pero en la realidad no saben en qué consiste cada uno de ellos, por lo que es necesario realizar capacitaciones sobre temas de

gestión organizacional

10.- ¿El clima laboral y la cultura organizacional existentes en la institución son los adecuados para que usted sea 100% productivo?

TABLA N° 10

ORDEN	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	SI	19	40%
B	NO	27	60%
TOTAL		46	100

Fuente: Encuesta aplicado a los colaboradores del GOREPA 2018

GRAFICO N°10



Interpretación:

El clima laboral y la cultura organizacional elementos imperante para el desempeño laboral se los analiza en esta investigación y se obtiene que de los 469 encuestados, el 60% manifiesta que en la institución de trabajo si existe un ambiente laboral adecuado para trabajar, pero que son otros elementos los que no permiten su desarrollo de manera total, el 40% manifiesta que no existe un clima laboral acorde para el desarrollo.

ENCUESTAS A DIRECTIVOS DEL GOBIERNO REGIONAL PASCO

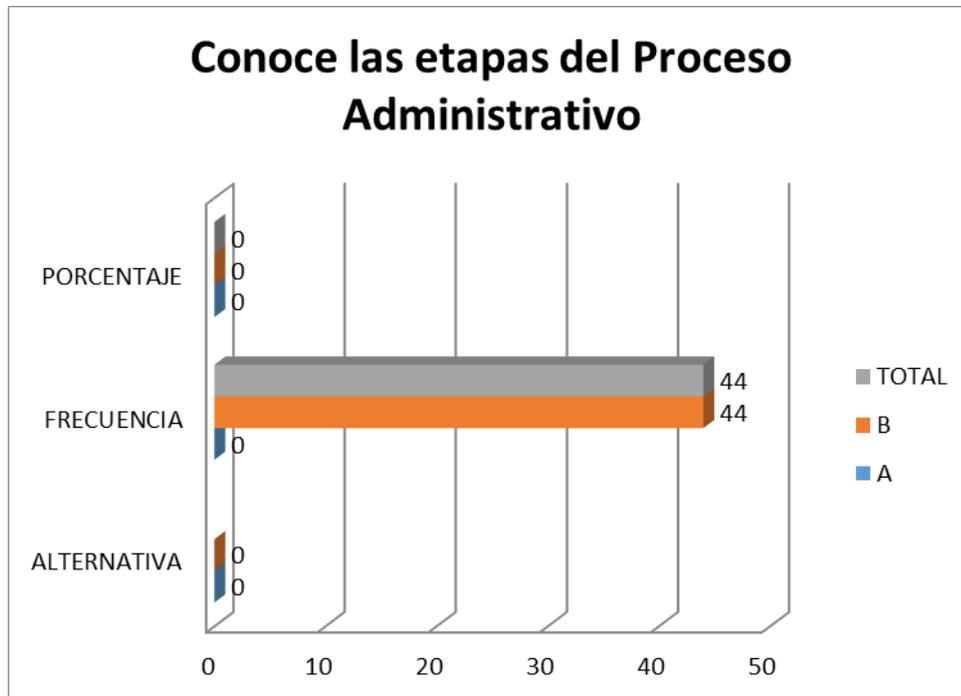
11.- ¿Conoce usted las etapas del proceso administrativo?

TABLA N°11

ORDEN	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	SI	1	31%
B	NO	3	69%
TOTAL		4	100

Fuente: Encuesta d Directivos del GOREPA 2018

GRAFICO N° 11



Interpretación:

El 69% de los directivos manifiesta que no conocen sobre las etapas del proceso administrativo, el 31% manifiesta que, si conoce, esto nos indica que hay déficit de conocimientos en esta área y que es de suma importancia comenzar a asesorar a los directivos, ya que con el conocimiento de estos se pondrán en ejecución la aplicación del modelo organizacional que se ajuste a las necesidades de la entidad

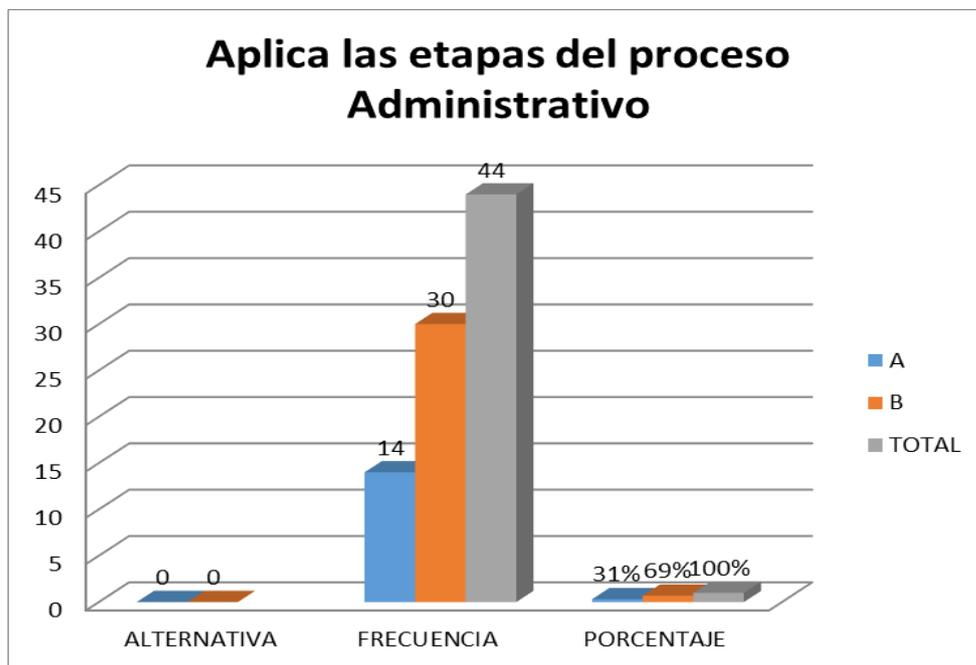
12. ¿Aplica las etapas del proceso Administrativo?

TABLA N° 12

ORDEN	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	SI	1	31%
B	NO	3	69%
TOTAL		4	100

Fuente: Encuesta d Directivos del GOREPA 2018

GRAFICO N°12



Interpretación:

El 69% de los directivos manifiesta que como no conocen sobre las etapas del proceso administrativo no las pueden aplicar, el 31% manifiesta que, si conoce y que se aplica, pero no al 100%, por lo que se concluye que la administración no está operando correctamente y esta trae como consecuencia la deficiente productividad laboral y con ello el desprestigio de la organización.

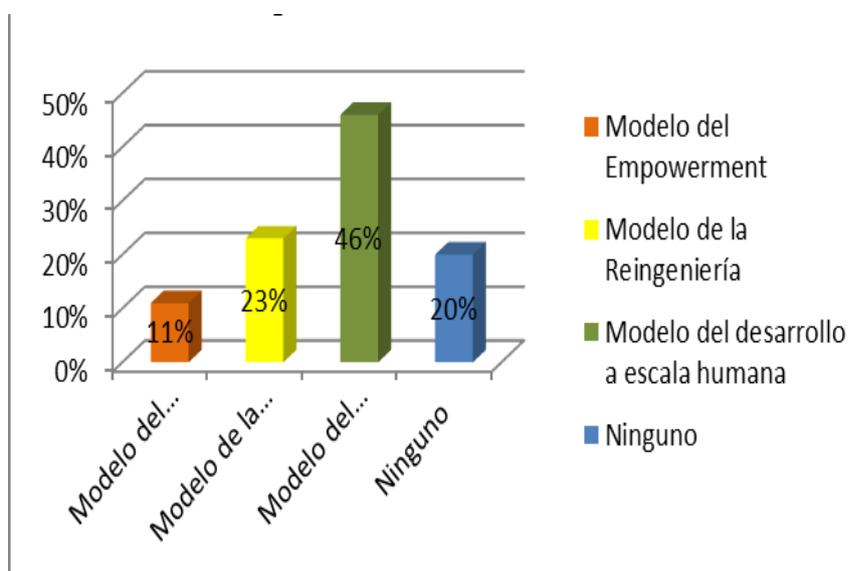
13.- ¿Cuál de los siguientes modelos de Gestión Organizacional usted aplica en la institución?

TABLA N°13

ORDEN	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	Modelo del Empowerment	5	11%
B	Modelo de la Reingeniería	1	23%
C	Modelo del desarrollo a escala humana	2	46%
D	Ninguno	9	20%
TOTAL		4	100

Fuente: Encuesta d Directivos del GOREPA 2018

GRAFICO N° 13



Interpretación:

El 46%, de los directivos manifiesta que aplica el modelo de escala a desarrollo humano, el 23% modelo de la reingeniería, el 20% modelo del empowerment y el 11% ningún modelo es más indican que no tenían conocimientos sobre su existencia, pero que desean aprender para aplicarlos en la entidad que ellos dirigen y así alcanzar metas trazadas.

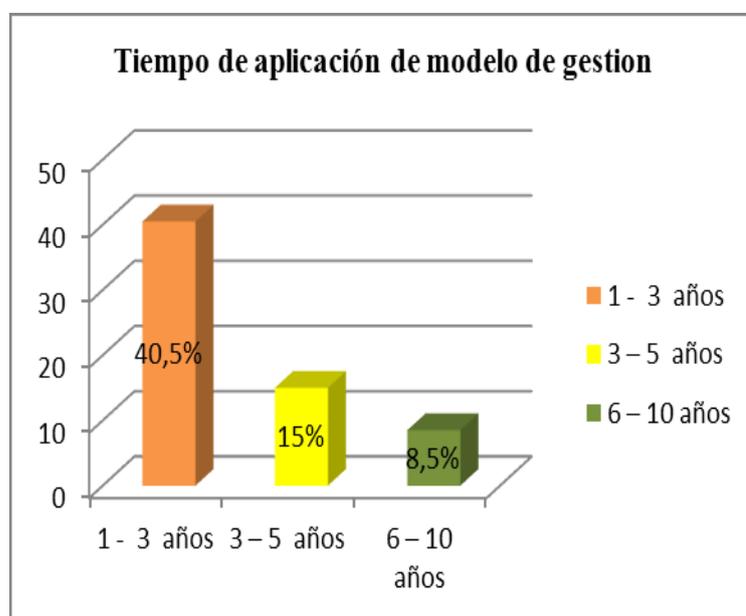
14. ¿Por qué tiempo se ha aplicado el modelo de gestión organizacional en esta institución?

TABLA N° 14

ORDEN	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	1 año	40	
B	3 años	3	
C	Más de 5 años	1	
TOTAL		4	100,00%

Fuente: Encuesta d Directivos del GOREPA 2018

GRAFICO N° 14



Interpretación:

Del total de los encuestados el 91% manifiesta que ha aplicado el modelo de Gestión organizacional por un año, el 7% 3 años, el 2% más de 5 años, con las respuestas se determina que no han venido aplican modelos de gestión, por ello se hace necesario realizar desarrollar una propuesta que permita entregar un modelo acorde a las necesidades generales de las instituciones a nivel medio.

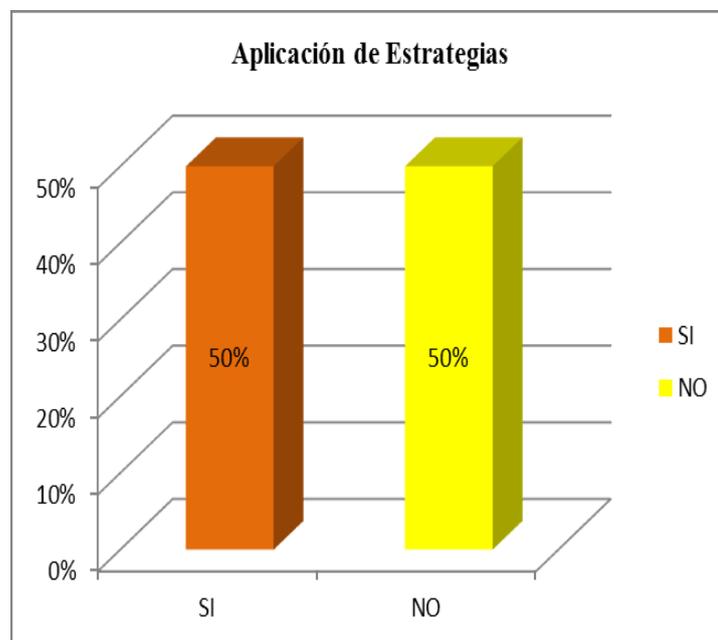
15. Aplica estrategias para que el personal a su cargo sea eficiente y eficaz?

TABLA N° 15

ORDEN	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	SI	22	50%
B	NO	22	50%
TOTAL		44	100%

Fuente: Encuesta d Directivos del GOREPA 2018

GRAFICO N° 15



Interpretación

El 50% de los directos manifiesta que si aplica estrategias para lograr eficiencia y eficacia y el 50% restante indica que no lo hace porque cada ser humano debe querer su trabajo y desarrollar lo que sabe hacer, por ello se debe incrementar en el modelo a propones estrategias de medición para la productividad laboral.

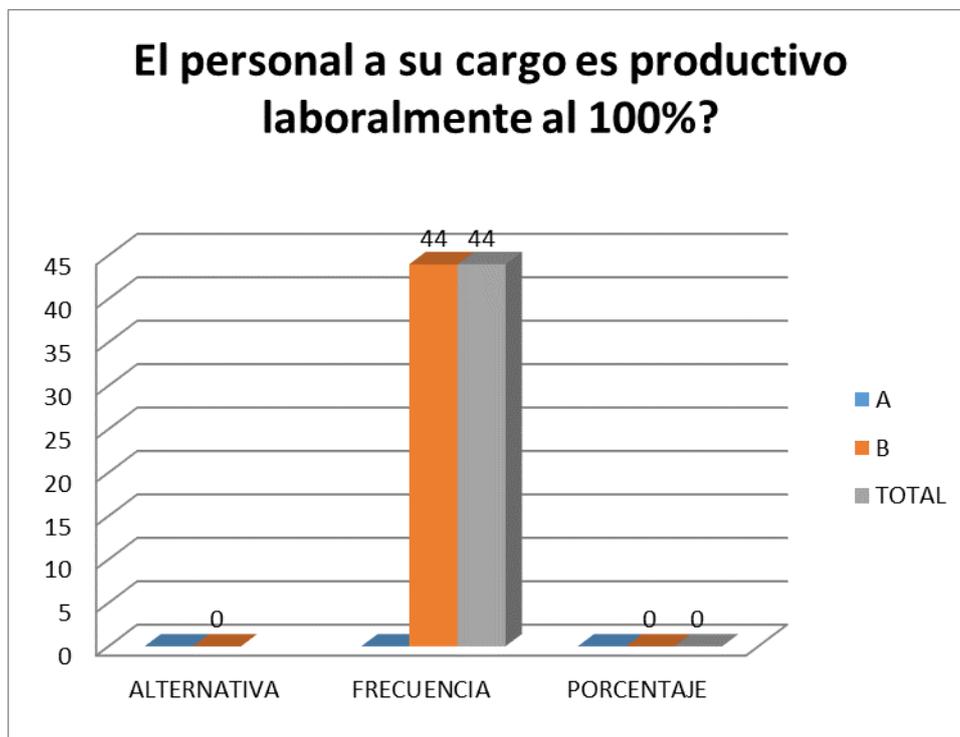
16. ¿El personal a su cargo es productivo laboralmente al 100%?

TABLA N° 16

ORDEN	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	SI	0	0,00
B	NO	4	100,00%
TOTAL		4	100,00%

Fuente: Encuesta d Directivos del GOREPA 2018

GRAFICO N°16



Introducción:

El 100% de los directivos manifiestan que sus colaboradores no son productivos al 100% unos porque no tienen vocación, otros porque no saben técnicas activas, solo utilizan el método tradicional, otros porque tienen muchos años de servicio y desean jubilarse, así como otros que lo hacen solo por la remuneración que perciben.

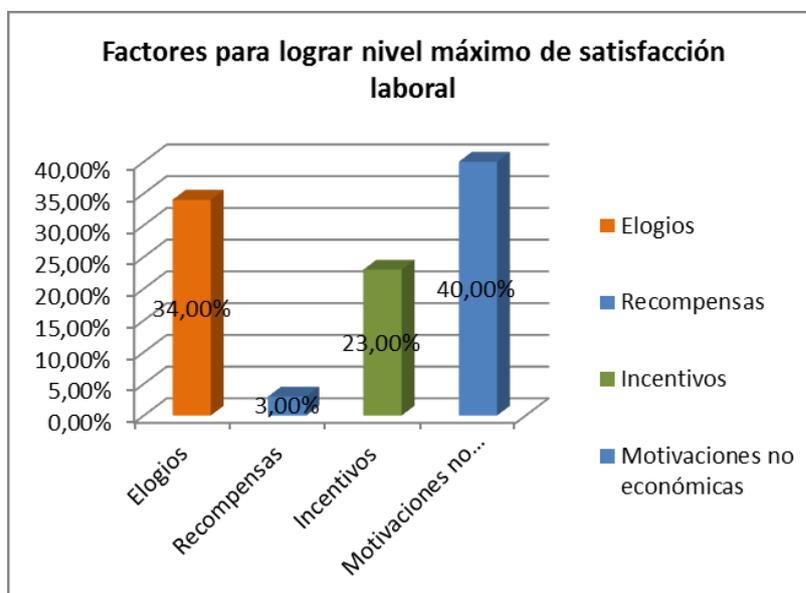
17. ¿Qué factores aplica para lograr el máximo de satisfacción y productividad en sus colaboradores?

TABLA N° 17

ORDEN	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	Elogios	15	34,00%
B	Recompensas	1	3,00%
C	Incentivos	10	23,00%
D	Motivaciones no	18	40,00%
TOTAL		44	100,00%

Fuente: Encuesta d Directivos del GOREPA 2018

GRAFICO N° 17



Interpretación:

El 40% indica que lo hace por medio de motivaciones personales y grupales, el 34% por elogios y buen trato, el 23% por incentivos económicos y el 3% por medio de recompensas de acuerdo a las actividades que desarrolla la institución, indican también que a pesar de lo que se les entrega existe un porcentaje que no se siente satisfecho y por ellos solicitan se presente la propuesta que se está proponiendo.

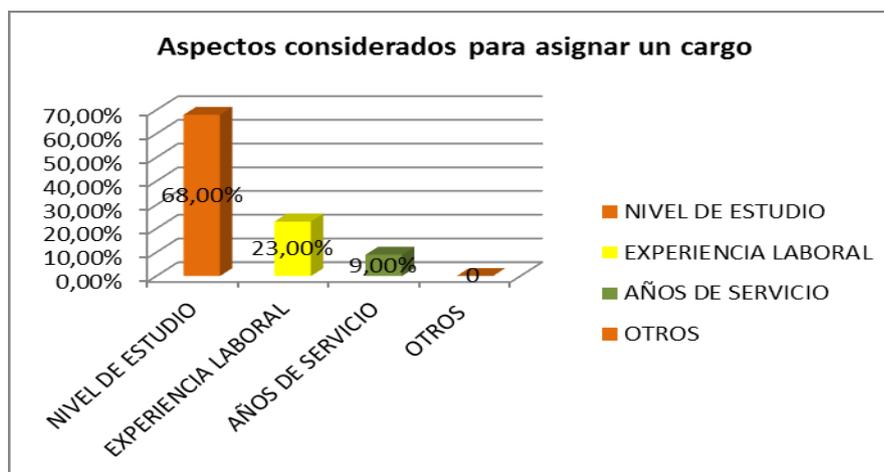
18. ¿Cuál son los aspectos que usted considera para asignar un cargo?

TABLA N° 18

ORDEN	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	NIVEL DE ESTUDIO	3	68,0
B	EXPERIENCIA	1	23,0
C	AÑOS DE SERVICIO	4	9,00
D	OTROS	0	0
TOTAL		4	100,00%

Fuente: Encuesta d Directivos del GOREPA 2018

GRAFICO N° 18



Interpretación:

Las respuestas obtenidas nos revelan que los directivos para asignar un cargo a sus colaboradores lo hacen en un 63% por el nivel de estudio, 23% por experiencia laboral y 9% por años de servicio, como notamos es una miscelánea de elementos, pero cada una de ellas encaminada a mejoras de la institución, considerando ajustar los factores de acuerdo a los avances logrados en la institución y al prestigio que se pretende alcanzar.

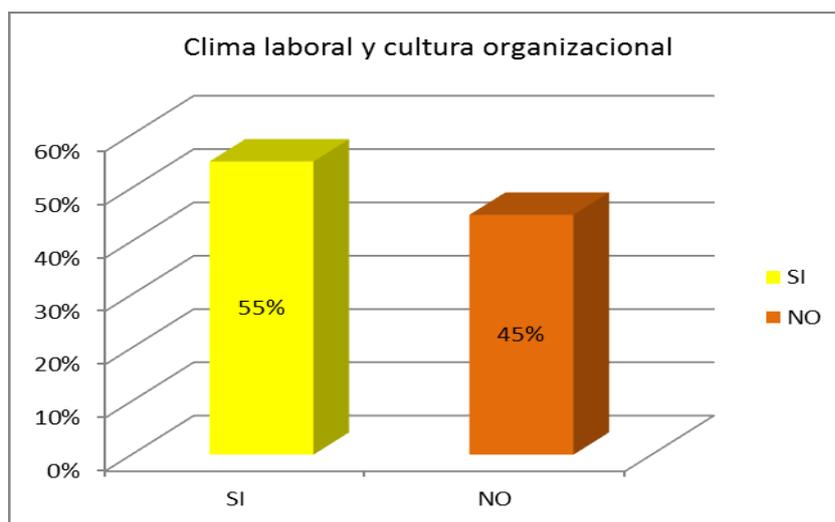
19. ¿La cultura Organizacional y el clima laboral existentes en la Institución es el adecuado para que el personal a su cargo trabaje en armonía, logre satisfacción profesional y sea productivo laboralmente?

TABLA N° 19

ORDEN	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	SI	2	55%
B	NO	2	45%
TOTAL		4	100

Fuente: Encuesta d Directivos del GOREPA 2018

GRAFICO N° 19



Interpretación:

El 55% responde que sí y el 45% que no existe, aunque en su mayoría consideran que la cultura Organizacional y el clima laboral son indispensables para obtener productividad laboral, pero que el personal humano piensa diferente y hay quienes desean laborar según sus preceptos y de manera individual, esto trae divisionismo y no permite lograr la productividad desea.

4.3. Contrastación de la Hipótesis.

Para la prueba central de Hipótesis haremos uso de las herramientas de la estadística Inferencial y por la naturaleza de la variable en estudio los métodos de la estadística no paramétrica para datos nominales u ordinales. Específicamente La Prueba de Bondad de Ajuste Chi Cuadrado.

a) SISTEMA DE HIPÓTESIS.

Hipótesis a:

Hi: El Modelo de gestión que aplican los directivos, para motivar a los empleados del Gobierno Regional Pasco no es adecuado.

Ho: El Modelo de gestión que aplican los directivos, para motivar a los empleados del Gobierno Regional Pasco si es adecuado.

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$x^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando Ho es verdadera, X^2 sigue una distribución aproximada de ji cuadrada con $(3-1)(3-1) = 4$ grados de libertad.
4. Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.05, rechazar hipótesis nula (H_0) si el valor calculado de X^2 es mayor o igual a 26.296.

5. Cálculo de la estadística de pruebas. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$x^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 367.511$$

6. Decisión estadística: Dado que $367.511 > 26.296$, se rechaza H_0 .
7. Conclusión: El Modelo de gestión que aplican los directivos, para motivar a los empleados del Gobierno Regional Pasco no es adecuado.

Hipótesis b:

Hi: El Liderazgo que muestran los directivos para inspirar confianza en los empleados del Gobierno Regional Pasco si es influyente.

Ho: El Liderazgo que muestran los directivos para inspirar confianza en los empleados del Gobierno Regional Pasco no es influyente.

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$x^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando H_0 es verdadera, X^2 sigue una distribución aproximada de ji cuadrada con $(3-1)(3-1) = 4$ grados de libertad.

4. Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.05, rechazar hipótesis nula (H_0) si el valor calculado de X^2 es mayor o igual a 26.296.
5. Calculo de la estadística de pruebas. Al desarrollar la formula tenemos:

$$x^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 287.938$$

6. Decisión estadística: Dado que $287.938 > 26.296$, se rechaza H_0 .
7. Conclusión: El Liderazgo que muestran los directivos para inspirar confianza en los empleados del Gobierno Regional Pasco si es influyente.

Hipótesis c:

Hi: Las habilidades Gerenciales de los Directivos para empoderar a los empleados del Gobierno Regional Pasco no son convincentes.

Ho: Las habilidades Gerenciales de los Directivos para empoderar a los empleados del Gobierno Regional Pasco si son convincentes.

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$x^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando H_0 es verdadera, X^2 sigue una distribución aproximada de ji cuadrada con $(3-1)(3-1) = 4$ grados de libertad.
4. Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.05, rechazar hipótesis nula (H_0) si el valor calculado de X^2 es mayor o igual a 26.296.
5. Cálculo de la estadística de pruebas. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$x^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 348.653$$

6. Decisión estadística: Dado que $348.653 > 26.296$, se rechaza H_0 .
7. Conclusión: Las habilidades Gerenciales de los Directivos para empoderar a los empleados del Gobierno Regional Pasco no son convincentes.

4.4. Discusión de Resultados.

El trabajo de tesis titulado "GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL GOBIERNO REGIONAL PASCO PERIODO 2018" ha tenido gran aceptación por parte de los Funcionarios, Directivos y personal que laboran en el Gobierno Regional Pasco ya que indican que en dicha institución no existe un control adecuado del personal mismo que permita determinar la productividad laboral de cada uno de ellos y esto conlleva a efectos negativos tales como:

- Desconocimiento de los procedimientos por no contar en muchos casos con el perfil profesional y la experiencia necesaria
- No Aplicación de las normas establecidas.
- Directivos aplicando el liderazgo paternalista
- Aplicación de métodos de gestión organizacional en términos medios
- Desconocimiento de funciones administrativas
- No cuentan con sistemas de medición de desempeño laboral.
- Trato en términos intermedios
- Estructura organizacional débil
- No aplican métodos ni estrategias para medir la productividad laboral

Mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de información ha sido posible determinar objetivos específicos planteados en el trabajo de investigación, por ello se indica que las hipótesis planteadas se verifican de siguiente manera:

Hipótesis Específicas

1.- El Modelo de gestión que aplican los directivos, para motivar a los empleados del Gobierno Regional Pasco no es adecuado

Esta Hipótesis se verifica mediante la pregunta número 9 que indica cuál de los siguientes modelos de gestión organizacional aplican los directivos del Gobierno Regional, cuya respuesta es que el 45% no aplica ningún modelo, el 33% indica que el modelo a escala humana, el 19% modelo de la reingeniería y un 3% el

modelo del empowerment, lo que revela que si conocen sobre modelos solo que no saben o no desean aplicarlos, de igual manera la hipótesis planteada se verifica con las preguntas número: 3 que pregunta sobre la administración de la Institución, 4 si la institución tiene una adecuada estructura organizacional, 5 si aplican o no el proceso administrativo y pregunta 6 sobre la evolución de la gestión organizacional, las respuestas a cada una de las interrogantes se determinan en porcentajes intermedios. Cabe indicar que las preguntas descritas que lograr cumplir con la verificación de la hipótesis planteada corresponden a la encuesta que se le aplico a los Colaboradores, nombrados y Contratados que superan a los nombrados en cantidad.

De igual manera se verifica con las preguntas número 3 y 4 de la encuesta aplicada a los directivos de la entidad en ellas se les pregunta qué modelo de gestión organizacional aplican y porque tiempo lo han hecho, las respuestas han sido en su mayor porcentaje el modelo a escala humana y el tiempo que ha sido aplicado es desde hace 3 años, esto nos indica que antes no aplicaban modelos de gestión.

2.- Si se demuestra la existencia de los factores fundamentales, entonces se conocerá el grado de Satisfacción Laboral.

En el marco teórico se indican los factores fundamentales para la productividad laboral, y estos se verifican mediante las preguntas número: 7 y 10 que tratan sobre aspectos que consideran los

directivos para la asignación de cargos, así como también si en la institución existe un clima laboral y una cultura organizacional adecuada, a lo que responden los Colaboradores, que los directivos consideran el nivel de estudio, la experiencia laboral y los años de servicio, de igual manera manifiestan que si existe el clima y la cultura adecuada pero en un 40% , también se verifica esta hipótesis con las preguntas número 5, 6 y 7 aplicadas a los directivos de la entidad, mismas que interrogan sobre la aplicación de estrategias para que el personal a su cargo sea eficiente y eficaz, si el personal es productivo laboralmente y que factores aplican para lograr máximo nivel de satisfacción y productividad laboral, ante estas interrogantes responden en un 50% que si aplican estrategias, en su totalidad que el personal no es 100% productivo y en diversos porcentajes que los factores aplicados son elogios, recompensas, incentivos y motivaciones, por ello se puede indicar que los trabajadores del GOREPA, necesitan urgentemente la aplicación de un modelo de gestión para mejorar la productividad de sus empleados.

En cuanto a la ciencia, actualmente las entidades abarcan un gran porcentaje en el campo laboral, es por ello que se debería llevar un seguimiento continuo, ya que es importante no solo proponer lineamientos sino más bien contar con un sistema de control que determine el desempeño, la eficiencia y eficacia del elemento humano que labora en dicha entidad y de esta manera poder

corregir sus debilidades para garantizar una mayor y mejor participación con respecto a la calidad en la gestión.

Cabe destacar que la región Pasco posee un caudal valioso de Talento humano, clima y ambiente laboral favorable para la inclusión de nuevos talentos en la gestión Pública ya que la Escuela de Posgrado oferta Maestrías y Diplomados que conlleven al fortalecimiento de capacidades en bien de las instituciones del medio.

Después de haber aplicado las encuestas respectivas a los directivos y personal se determina que, en la Institución, no se han venido aplicando métodos de Gestión Organizacional y es así que el trabajo realizado por el talento humano que labora en esta entidad no refleja productividad laboral al 100% ya que no es controlada por sus directivos, cabe indicar que para ello se detalla a continuación porcentajes e información con relación al tema de la investigación.

En cada una de las preguntas planteadas en el cuestionario de encuestas que se aplicaron a directivos, y personal de la institución se puede notar que existe en la entidad un porcentaje intermedio en las respuestas lo que indica que un 50% si conocía de administración y un 50% lo realizaba empíricamente, por lo que el resultado ha sido la deficiente productividad en los colaboradores de la Institución, además estas personas no se han preparado para la administración del conocimiento solo lo han hecho de manera

parcial y no es suficiente para lograr los cambios productivos en el personal, por lo que se sugiere que se aplique una gestión organizacional que indique los pasos para lograr la productividad, medirla y controlarla.

En el trabajo de tesis presentado se hace énfasis en dos variables como son Gestión Organizacional y Satisfacción laboral en cada uno de ellos se describen subtemas que están acorde a lo que se debe conocer para proponer una gestión organizacional, optima que permite que se accionen los elementos de la estructura organizacional como son la planeación, organización, integración de personal dirección y control, estas variables se pudieron conocer con la aplicación de las encuestas que se aplicaron en la investigación.

En consecuencia los resultados obtenidos dejan ver las deficiencias que tienen las entidades Públicas en lo relacionado al trabajo que realizan las personas que laboran en ella, por lo cual se concluye que es indispensable proponerles que se aplique una Gestión organizacional que oriente el correcto trabajo del talento humano y lograr con ello Satisfacción Laboral que se verá reflejado en la calidad de servicio que se ofrece en esta entidad con una productividad deseada, lo que traerá como satisfacción el buen nombre de la institución y con ello el prestigio de cada trabajador.

CONCLUSIONES

1. Con respecto al objetivo general, la investigación demuestra que existe relación directa y significativa entre la gestión del talento humano y la motivación laboral según personal del Gobierno Regional de Pasco; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,818, demostró una alta relación entre las variables.
2. Con respecto al objetivo 1, la investigación demuestra que existe relación directa y significativa entre los procesos para integrar personas y los estímulos organizacionales según personal del Gobierno Regional de Pasco; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,662, demostró una moderada relación entre los indicadores.
3. Con respecto al objetivo 2, la investigación demuestra que existe relación directa y significativa entre los procesos para organizar a las personas y los reconocimientos según personal del Gobierno Regional de Pasco; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,628, demostró una moderada relación entre los indicadores.
4. Con respecto al objetivo 3, la investigación demuestra que existe relación directa y significativa entre fortalecimiento de capacidades y la promoción y ascensos según personal del Gobierno Regional de Pasco; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,711, demostró una alta relación entre los Indicadores.

5. Con respecto al objetivo 5, la investigación demuestra que existe relación significativa directa entre los procesos para retener a las personas y el desempeño laboral según personal del Gobierno Regional de Pasco; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,671, demostró una moderada relación entre los Indicadores.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda, a la Dirección del Gobierno Regional de Pasco a

través de los órganos de apoyo Área de Administración y Área de Recursos Humanos, fortalecer la gestión del talento humano y motivación laboral en base a los resultados obtenidos en la investigación una mayor eficiencia y eficacia en los servicios prestados por el personal de la entidad.

2. Se recomienda a la Dirección del Gobierno Regional de Pasco a través de los órganos de apoyo Área de Administración y Área de Recursos Humanos, gestionar los mecanismos que permiten una correcta convocatoria para la elección del personal competente, idóneo, que cuente con un perfil laboral acorde con la exigencia del puesto, asimismo el cronograma debe ser cumplido en los plazos establecidos.
3. Se recomienda a la Dirección del Gobierno Regional de Pasco a través de los órganos de apoyo Área de Administración y Área de Recursos Humanos, clasificar al personal según especialidad; brindar una orientación adecuada cuando se incorporan a las distintas áreas o equipos de trabajo, Indicando las funciones que deben realizar, a fin de lograr los objetivos de la institución.
4. Se recomienda a la Dirección del Gobierno Regional de Pasco a través de los órganos de apoyo Área de Administración y Área de Recursos Humanos, incentivar estímulos psicológicos y económicos reconociendo a su labor a través de oficios o resoluciones para que el personal se sientan más

comprometidos con la entidad.

5. Se recomienda a la Dirección del Gobierno Regional de Pasco a través de los órganos de apoyo Área de Administración y Área de Recursos Humanos, fortalecer la relación con el personal, brindándole los factores de higiene, seguridad y calidad de vida, ya que es clave principal para mantener en nuestras filas al personal.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alcaraz, V., & Guma, E. (2001). Texto de neurociencias cognitivas. México: El manual moderno.
2. Aldape, T. (2008). Desarrollo de las competencias del docente. Barcelona: Libros en red.
3. Alles, M. A. (2006). Desarrollo del talento humano basado en competencias, Buenos Aires: Granica.
4. Brune, R. (2013). La influencia de la motivación laboral en el desempeño de los trabajadores del área comercial de auto clima S.A. de la ciudad de Guayaquil. Obtenido de repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/6269/1/TESIS%20 FINAL.doc
5. Canales Francisca, Alvarado, E., & Pineda, E. (2008). Metodología de la investigación. México: Limusa S.A.
6. Carrasco, S. (2009). Metodología de la investigación científica (Cuarta ed.). Lima: San Marcos.
7. Castillo, J. (2012).
8. http://ww.unitexto.net/gestion_talento_humano.html.
9. Chiavenato, I. (2008). Gestión del Talento Humano. México: Mc Graw Hill. Chiavenato, I. (2013). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones

(Segunda ed.). México: Mc Graw Hill.

10. Cuesta, A. (2010). Gestión del talento humano y del conocimiento. Lima: Ecoediciones.
11. Dale, S. (2007). Teorías del aprendizaje. México: Pearson.
12. Dalton, M., Hoyle, D., & Watts, M. (2010). Relaciones humanas (Tercera ed.). México: Thomson.
13. Deza, L. (2010). Presidente del Consejo Regional de Salud, Región Pasco. Para Vivir Mejor, plan participativo regional de salud 2005 – 2010. Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe/cns//PlanesRegionales>.
14. Díaz (2011). Importancia de la capacitación personal. URL Disponible: <http://www.gestiopolis.com/importancia-capacitacion-de-personal> Amaya (2003)
15. Drucker, P. (2010). Su visión sobre la administración, la organización basada en la información, la economía y la sociedad. Barcelona: Norma.
16. Enríquez, P. (2014). Motivación y desempeño laboral de los empleados del instituto de la visión en México. Obtenido de <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/jspui/bitstream/123456789/381/1/TESIS%20FINAL520paty%20definitiva.pdf>
17. Espinoza, L., & Menacho, E. (2013). La Motivación Laboral y su relación con el Clima Organizacional en la Municipalidad de

Independencia. Lima. 2013. Lima.

18. Frigo, E. (2013). Que es la capacitación. Recuperado de <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>
19. García, M. (2010). Desarrollo de Programas de
20. Capacitación.
21. García, V. (2012). La motivación laboral estudio descriptivo de algunas variables. Obtenido de
22. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1144/1/TFG-B.60.pdf>
23. Goleman, D. (2005). Inteligencia emocional (10 ed.). New York: Bantam.
- Guerrero, A. (2014). Gestión del talento Humano basado en competencias. Obtenido de
24. <http://ri.uaq.mx/bitstream/123456789/1965/1/RI000769.pdf>
25. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación (6ta. edición ed.). México: MC Graw will Education.
26. Hitt, M., Steward, J., & Porter, L. (2011). Administración (décima ed.). Juárez, México: Pearson educación.
27. Hoare, S., & Leigh, A. (2014). Administración del talento. México: Trillas.
28. Huamán, J., & Sánchez, S. (2014). Investigación y desarrollo (I+D) y gestión de talento humano, Unidad coordinadora del programa de Ciencia y Tecnología-PCM 2014. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Lima.

29. Ibañez, M. (2011). Gestión del talento humano en la empresa (Primera ed.). Lima, Perú: San Marcos.
30. Janto, C. (2014). Clima Organizacional y Motivación Laboral en Trabajadores del Ministerio de Agricultura y Riego - Sede Central - Lima, 2014. Lima.
31. Juanes, C. (2014). La Motivación Laboral. Obtenido de <http://psicologiayempresa.com/la-motivacion-laboral.html>
32. Kerlinger, F. (2002). Investigación del comportamiento: técnicas y métodos. México: Interamericana/McGraw-Hill.
33. Lévy-Leboyer, C. (2003). La motivación en la empresa. España: Gestión 2000.
34. Luna, G. y Vílchez, J. (2014). En su tesis titulada Propuesta del Clima Organizacional para la mejora del Desempeño Laboral en los empleados públicos de la Municipalidad Distrital de Picsi en el año 2014.
35. Maldonado, C. (2009). Importancia de la capacitación. Recuperado de <http://aptitus.clasificados.pe/blog/capacitacion/entrevista-a-la-sra-cecilia-maldonado-sebastiani-gerente-de-recursos-humanos-de-nextel-del-peru/>
36. Marcillo, N. (2014). Modelo de Gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del Sur de Manabi. Obtenido de <http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/797/1/MARCILL>

37. Marcos, C. (2015). Clima Laboral y su Influencia en la Motivación en los Trabajadores de la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. Lima 2014. Lima.
38. Martínez, L. (2006). Ó Gestión del cambio y la innovación en la empresa, un modelo para la innovación empresarial. Barcelona: Ideas propias.
39. Martínez, M. (2013). La gestión empresarial equilibrando objetivos y valores. Madrid, España: Díaz de Santos, S.A.
40. Mejía, Y. (2012). Evaluación del Desempeño con enfoque en las competencias laborales. Disponible en: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2012/05/43/Mejia-Yessika.pdf>.
41. Nieto, G., & Solórzano, E. (2014). Relación entre la Gestión del Talento Humano Y Desarrollo Organizacional en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, Lima, 2014. Lima.
42. Schwartzman, K. (2009). Capacitación Laboral. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Sistema de Información Científica.
43. Suarez, P. (2011). Lima, Perú. Capacitación por competencias laborales para la mejora del desempeño de los

recursos Humanos en salud. Tesis de Licenciatura. Recuperada de la base de datos www.cybertesis.com

44.Uribe, V. (2010). Lima, Perú. Estrategia de capacitación y desarrollo de competencias cognitivas del personal administrativo para mejorar la prestación del servicio en la USMP. Tesis de Licenciatura. Recuperada de la base de datos www.cybertesis.com

45.Uriarte, C. (2012). Director de Salud Lambayeque. Análisis de la situación de salud Lambayeque 2012. Recuperado de <http://www.bvsde.paho.org/documentosdigitales/bvsde/texcom/A SIS-regiones/Lambayeque/Lambayeque2012.pdf>

46.Vaca, K. (2011). Ecuador. Propuesta de un plan de capacitación por competencias para el personal que maneja los desechos

ANEXOS:

ENCUESTA INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Gestión del talento humano – motivación laboral.

Estimado colaborador:

El presente documento tiene por finalidad recolectar datos de su opinión respecto a la forma como se realiza la gestión del talento humano y cuál es la disposición y/o motivación laboral en el Gobierno Regional de Pasco.

En este documento no existe respuestas correctas o incorrectas, por ello se te solicita responder todos los ítems, del mismo modo se indica que es totalmente anónimo razón por la cual no debes poner tu nombre ni algún dato que te identifique.

INSTRUCCIONES:

Marque con una (X) la alternativa que consideras correcta

NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI	SIEMPRE
1	2	3	4	5

BLOQUE I: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

N°	I	1	2	3	4	5
	DIMENSIÓN 1: PROCESOS PARA INTEGRAR PERSONAS					
1	Considera usted que el área de recursos humanos pública la convocatoria de personal en diversos medios					
2	Considera usted que la convocatoria es publica clara y explícita relacionado al puesto laboral					
3	Considera usted que la convocatoria establece con precisión el perfil del personal requerido					
4	Considera usted que el Termino de Referencia (TDR) indica con claridad los indicadores del perfil laboral					
5	Considera usted que el Termino de Referencia (TDR) explica la secuencia de tiempos de captación del recurso humano					
6	Considera usted que los procesos son cumplidos de manera ordenada y justo a tiempo					
	DIMENSIÓN 2: PROCESOS PARA ORGANIZAR A LAS					
7	Considera usted que el Área de Recursos Humanos clasifica a las personas según especialidad					
8	Considera usted que el área de Recursos Humanos prioriza la capacidad y la especialidad					
9	Considera usted que la designación de funciones se realiza en base al nivel y perfil laboral					
10	Considera usted que las funciones se realizan en base a la responsabilidad requerida					
11	Considera usted que las personas son designadas en las áreas de gestión según su perfil					
12	Considera usted que las personas son desplazadas según su perfil y desarrollo personal					
	DIMENSIÓN 3: PROCESOS PARA RECOMPESAR A LAS					
13	Considera usted que se valora la capacidad personal resaltando sus habilidades técnicas					
14	Considera usted que se fomenta un clima de desarrollo intrínseco					
15	Considera usted que se fomenta un valor económico como valor agregado al esfuerzo laboral					

16	Considera usted que existe un plus económico por resultados óptimos en función a objetivos					
17	Considera usted que se realiza reconocimiento mediante oficio, resolución de buen desempeño					
18	Considera usted que se establece las características de mérito laboral de manera equitativa					
DIMENSIÓN 4: PROCESOS PARA DESARROLLAR A LAS						
19	Considera usted que el área fomenta la capacitación continua del personal en manejo técnico					
20	Considera usted que se desarrollan cursos de actualización y optimización laboral					
21	Considera usted que se realizan capacitaciones para potenciar el perfil del					
22	Considera usted que se realizan procesos de mejoramiento continuo en la actividad específica					
23	Considera usted que se desarrolla las habilidades sociales como medio del trabajo cooperativo					
24	Considera usted que se desarrolla las habilidades asertivas para mejorar la comunicación					
DIMENSIÓN 5: PROCESOS PARA RETENER A LAS						
25	Considera usted que existe un ambiente adecuado como para filiar al trabajador competente					
26	Considera usted que existe estímulo y reconocimiento de progresar en base a sus habilidades					
27	Considera usted que se fomenta el intercambio de percepciones para mejorar el trabajo					
28	Considera usted que existe concordancia, respeto por el trabajo grupal en objetivos claros					
29	Considera usted que existe posibilidad de desarrollo personal que amerite tranquilidad laboral					
30	Considera usted que existe condiciones para desarrollar y mejorar individualmente en el área laboral					
DIMENSIÓN 6: PROCESOS PARA AUDITAR A LAS						
31	Considera usted que existe un proceso de monitoreo permanente sobre funciones laborales					
32	Considera usted que el monitoreo se realiza con el propósito de alcanzar resultados adecuados					
33	Considera usted que existe un acompañamiento para potenciar las funciones en el área y trabajo					
34	Considera usted que existe un acompañamiento para corregir las distintas condiciones laborales					
35	Considera usted que existe un proceso de evaluación del desempeño mediante gestión por resultados					
36	Considera usted que la evaluación permite la toma de decisiones en la renovación de funciones					

BLOQUE II: MOTIVACIÓN LABORAL

N°	I	1	2	3	4	5
	DIMENSIÓN 1: NECESIDAD DE SENTIRSE VALORADO					
1	Considera usted que reconocen el esfuerzo personal					
2	Considera usted que los funcionarios reconocen la calidad de					
3	Considera usted que los funcionarios reconocen la calidad de					
4	Considera usted que su responsabilidad laboral es valorado en					
5	Considera usted que es evaluado(a) equitativamente la					
6	Considera usted que es reconocido los logros personales y					
	DIMENSIÓN 2: NECESIDAD DE SERTIRSE PARTICIPE					
7	Considera usted que es parte de la discusión de mejora laboral					
8	Considera usted que es solicitado por sus ideas de concertación y asertividad laboral					
9	Considera usted que es tomado en cuenta para la planificación					
10	Considera usted que es reconocido para liderar equipos de trabajo					
11	Considera usted que es tomado en cuenta para los procesos de evaluación de logro					
12	Considera usted que se respeta su opinión y es tomado en cuenta para la toma de decisiones laborales					
	DIMENSIÓN 3: NECESIDAD DE SENTIRSE DESARROLLADO					
13	Considera usted que es invitado a las diversas reuniones					
14	Considera usted que le permiten aportar ideas de mejoramiento en las reuniones de trabajo					
15	Considera usted que su participación es importante para el área					
16	Considera usted que el personal debería participar en reuniones de coordinación mensualmente.					
17	Considera usted que es considerado como parte elemental del logro de objetivos laborales					
18	Considera usted que es consultado para la toma de decisiones en					
19	Considera usted que se coordina con usted para el mejoramiento de sus funciones					
20	Considera usted que la participación de los trabajadores es necesario para la mejorar de la atención.					
21	Considera usted que es designado para asumir funciones como líder de un equipo de trabajo					
22	Considera usted que los trabajadores necesitan actualizaciones y capacitaciones periódicas para mejorar los niveles de servicio					
	DIMENSIÓN 4: NECESIDAD DE SENTIRSE INSPIRADO					
23	Considera usted que la función que cumple le permite realizar innovaciones de mejora laboral					
24	Considera usted que cuenta con el apoyo de los funcionarios para innovar en el área de trabajo					
25	Considera usted que se valora las innovaciones en función al					
26	Considera usted que le permiten tomar iniciativas para el trabajo					
27	Considera usted que cuenta con apoyo para iniciar el trabajo					
28	Considera usted que reconocen su emprendimiento hacia el logro de objetivos laborales del área					
29	Considera usted que los funcionarios hacen que los trabajadores sean motivados en la labor que desempeñan					
30	Considera usted que las funciones que realiza debería motivarlo(a)					

Muchas gracias por su colaboración

MATRIZ DE CONSISTENCIA

GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL GOBIERNO REGIONAL PASCO PERIODO 2018

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES		
			VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
¿De qué manera la gestión organizacional influye en la Satisfacción laboral de los empleados del Gobierno Regional Pasco?	OBJETIVO GENERAL Determinar de qué manera la gestión organizacional influye en la Satisfacción laboral de los empleados del Gobierno Regional Pasco.	HIPOTESIS GENERAL Hi La gestión organizacional si influye en la Satisfacción laboral de los empleados del Gobierno Regional Pasco. Ho La gestión organizacional no influye en la Satisfacción laboral de los empleados del Gobierno Regional Pasco.	VARIABLE INDEPENDIENTE Gestión Organizacional	Modelo de Gestión Liderazgo Habilidades gerenciales	Cuestionario Guía de Observación Guía de Análisis Documental
PROBLEMA ESPECIFICOS PE1 ¿Cuál es el Modelo de gestión que aplican los directivos, para motivar a los empleados del Gobierno Regional Pasco? PE2 ¿Cuál es el Liderazgo que muestran los directivos para inspirar confianza en los empleados del Gobierno Regional Pasco? PE2 ¿Cuentan con habilidades Gerenciales los Directivos para empoderar a los empleados del Gobierno Regional Pasco?	OBJETIVO ESPECIFICOS OG1 Conocer el Modelo de gestión que aplican los directivos, para motivar a los empleados del Gobierno Regional Pasco. OG2 Evaluar el Liderazgo que muestran los directivos para inspirar confianza en los empleados del Gobierno Regional Pasco. OG3 Establecer las habilidades Gerenciales de los Directivos para empoderar a los empleados del Gobierno Regional Pasco.	HIPOTESIS ESPECIFICOS HE1 El Modelo de gestión que aplican los directivos, para motivar a los empleados del Gobierno Regional Pasco no es adecuado. HE2 El Liderazgo que muestran los directivos para inspirar confianza en los empleados del Gobierno Regional Pasco si es influyente. HE3 Las habilidades Gerenciales de los Directivos para empoderar a los empleados del Gobierno Regional Pasco si son convincentes.	VARIABLE DEPENDIENTE. Satisfacción Laboral	Motivación Confianza Empoderamiento	Cuestionario Guía de Observación Guía de Análisis Documental