



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

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

**IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE MOTIVACION, PARA
MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE
INABIF ROSA MARIA CHECA-CHICLAYO 2015.**

**TESIS PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO
EN ADMINISTRACION**

AUTORES

Bach. BRENIS DIAZ ROLANDO MARTIN

Bach. MAIRA ZAPATA LUIS ALBERTO

ASESOR

Mg. ÁNGEL CORVERA URTECHO

SECCIÓN

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO
CHICLAYO – PERÚ

2018



ACTA DE SUSTENTACIÓN

En la ciudad de Chiclayo, siendo las 12:00 pm horas del día 16 de Agosto del 2018, de acuerdo a lo dispuesto por la Resolución de Dirección Académica N° 1567, de fecha 30 de julio del 2018, se procedió a dar inicio al acto protocolar de sustentación de la tesis titulada: "IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE INABIF "ROSA MARIA CHECA" – CHICLAYO 2015", presentado por los Bachilleres: BRENIS DÍAZ ROLANDO MARTIN Y MAIRA ZAPATA LUIS ALBERTO con la finalidad de obtener el Título Licenciado en Administración, ante el jurado evaluador conformado por los profesionales siguientes :

PRESIDENTE : Mgtr. María del Socorro Elespuru Saavedra

SECRETARIO (A) : Mgtr. Luis Miguel Gonzales Zarpan

VOCAL : Mgtr. Magdalena del Pilar Villegas Neyra

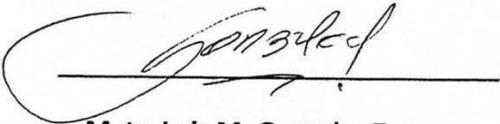
Concluida la sustentación y absueltas las preguntas efectuadas por los miembros del jurado se resuelve:

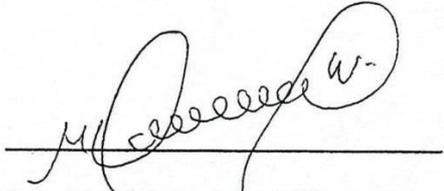
Aprobar por unanimidad

Siendo las 1.00 p.m. del mismo día, se dio por concluido el acto de sustentación, procediendo a la firma de los miembros del jurado evaluador en señal de conformidad.

Chiclayo, 16 de Agosto del 2018


Mgtr. María del S. Elespuru Saavedra
Presidente


Mgtr. Luis M. Gonzales Zarpan
Secretario (a)


Mgtr. Magdalena del P. Villegas Neyra
Vocal

DEDICATORIA

A mis padres, por su cariño y apoyo espiritual.

A Dios por darme la oportunidad y la dicha de soñar y de hacer mis sueños realidad.

Martin.

A mi madre Tomasa y a mí recordado padre Segundo por el apoyo incondicional que me brindaron en todo momento de mi vida para continuar con éxito mi carrera profesional.

Luis

AGRADECIMIENTO

A la Universidad César Vallejo, a su plana docente y a nuestro **Mg. Ángel Corvera Urtecho**, por brindarnos la oportunidad de profundizar nuestros conocimientos para enriquecer el quehacer educativo de la región, quien se preocupó por orientar la enseñanza en nuestros estudios del programa SUBE, y en especial por habernos motivado a desarrollar como tesis un tema que nos dará la oportunidad de mejorar el desempeño de la parte laboral en los trabajadores de nuestro centro de trabajo.

A la Directora y al Personal de INABIF CAR Rosa María Checa – Chiclayo, por brindarnos la oportunidad de realizar la presente investigación en beneficio de esta institución.

Los autores

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo **Brenis Díaz Rolando Martín** con **DNI N° 17448152** y **Maira Zapata Luis Alberto** con **DNI N° 41733745** a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela de Administración, declaramos bajo juramento que toda la documentación que acompañamos es veraz y auténtica.

Así mismo, declaramos también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumimos la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual nos sometemos a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Chiclayo Mayo 2015



Brenis Díaz Rolando Martín
DNI N° 17448152



Maira Zapata Luis Alberto
DNI N° 41733745

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, presentamos ante ustedes la tesis titulada: "IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE MOTIVACION, PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE INABIF ROSA MARIA CHECA - CHICLAYO 2015"; la misma que se somete a vuestra consideración y espero que cumpla con los requisitos de aprobación para obtener el título Profesional de Administración.

Los autores

INDICE

| | |
|--|-----|
| Acta de sustentación | ii |
| Dedicatoria | iii |
| Agradecimiento | iv |
| Declaratoria de autenticidad | v |
| Presentación | vi |
| Índice | vii |
| Resumen | ix |
| Abstract | x |
| Capítulo I:INTRODUCCIÓN | 11 |
| 1.1 Antecedentes, fundamentación científica, técnica o humanista | 14 |
| Capítulo II: Marco teórico | 23 |
| 2.1 Teorías científicas que sustentan la investigación | 23 |
| 2.1.1 Teoría de la Motivación Humana de Abraham Maslow | 24 |
| 2.1.2 Teoría del Liderazgo Personal e interpretación de David Fischman | 26 |
| 2.1.3. Teoría del Comportamiento Humano de Elton Mayo | 32 |
| 2.1.4 Teoría del Liderazgo Participativo y Democrático Rensis Likerte | 40 |
| 2.1.5 Teoría de las Relaciones Humanas de Chiavenato | 42 |
| 2.1.6 Teoría de Motivación – Higiene de Herzberg | 44 |
| 2.1.7 Teoría de establecimiento de metas u Objetivos de Locke. | 46 |
| 2.1.8 Teoría de la Atribución en el desempeño laboral de Heider | 47 |
| 2.2. Marco conceptual | 54 |
| 2.3 Problema | 57 |
| 2.4 Formulación del problema | 64 |
| 2.5 Hipótesis | 65 |
| 2.6 Objetivos | 65 |
| 2.6.1 Objetivo General | 65 |
| 2.6.3 Objetivo Específico | 65 |
| CAPÍTULO III:MARCO METODOLÓGICO | 66 |
| 3.1 Variables | 66 |
| 3.1.1 Definición conceptual | 66 |

| | | |
|---|---|-----|
| 3.1.2 | Operacionalización de variables | 66 |
| 3.2 | Tipo de estudio | 70 |
| 3.3 | Diseño de estudio | 70 |
| 3.4 | Población y muestra | 71 |
| 3.5. | Técnicas y procedimientos de recolección de datos | 71 |
| 3.6 | Análisis de datos | 72 |
| Capítulo IV: Resultados, discusión y organización de la propuesta | | 73 |
| 4.1 | Presentación y análisis de la información | 73 |
| 4.2 | Discusión de los resultados | 75 |
| 4.3 | Propuesta del modelo motivacional | 80 |
| Conclusiones | | 94 |
| Recomendaciones | | 95 |
| Referencias bibliográficas | | 96 |
| Anexos | | 99 |
| Acta de aprobación de originalidad de tesis | | 109 |
| Autorización de publicación de tesis en Repositorio Institucional UCV | | 110 |

RESUMEN

El presente trabajo de investigación sistematiza en su contenido la Implementación de un programa de motivación, para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de INABIF “Rosa María Checa” – Chiclayo 2015, considerando que al realizar el correspondiente análisis de la problemática se constató que, en efecto existe un débil desarrollo en el desempeño laboral y por ende una escasa integración para relacionarse entre trabajadores, lo que limita un buen clima laboral. Ante el problema se ha trazado como objetivo principal, precisamente, implementar un programa de motivación que optimice el desempeño laboral en los trabajadores de INABIF Rosa María Checa, que fundamentado en la teoría de la motivación humana, la teoría de la motivación-higiene de Herzberg, la teoría de la atribución en el desempeño laboral, la teoría de Locke, la teoría del comportamiento humano, la teoría de las relaciones humanas del establecimiento de metas u objetivos - y del contraste de nuestra hipótesis, esperamos lograr un aporte teórico a fin de coadyuvar a la solución de la problemática existente, no sólo en INABIF Rosa María Checa, sino en todas las Instituciones del país.

El diseño es no experimental, con un tipo de estudio descriptivo propositivo. Las teorías científicas que se tuvo en cuenta fueron: Teoría de las Relaciones Humanas de Chiavenato, Teoría de motivación –higiene de Herzberg, Teoría de la atribución en el desempeño laboral de Heider

PALABRAS CLAVE: PROGRAMA DE MOTIVACIÓN, DESEMPEÑO LABORAL, IMPLEMENTACIÓN

ABSTRACT

The present research work systematizes in its content the implementation of a motivation program to improve the work performance of the INABIF workers "Rosa María Checa" - Chiclayo 2015, considering that when performing the corresponding analysis of the problem it was found that, In fact, there is a weak development in the work performance and therefore a poor integration to relate among workers, which limits a good work environment. In view of the problem, the main objective has been precisely to implement a motivation program that optimizes the work performance of the INABIF Rosa María Checa workers, based on the theory of human motivation, Herzberg's theory of motivation-higiene , the theory of attribution in work performance, Locke's theory, the theory of human behavior, the theory of human relations of the establishment of goals or objectives - and the contrast of our hypothesis, we hope to achieve a theoretical contribution in order to contribute to the solution of the existing problems, not only in INABIF Rosa María Checa, but in all the Institutions of the country.

The design is non-experimental, with a type of descriptive, proactive study. The scientific theories that were taken into account were: Theory of the Human Relations of Chiavenato, Theory of Motivation -higiene of Herzberg, Theory of the attribution in the labor performance of Heider

KEY WORDS: MOTIVATIONAL STRATEGIES, JOB PERFORMANCE PROPOSAL

CAPITULO I: INTRODUCCION

1.1. INTRODUCCIÓN

Según Segredo (2012) “Los problemas económicos han crecido notoriamente en los últimos años. Por eso la razón y el porqué del desempeño laboral en la organización es interrogante y una necesidad de los profesionales que tienen algún compromiso en la conducción de personas y patrimonios en una sociedad moderna...” (p. 86)

Hace algún tiempo atrás se hace referencia que a nivel internacional el clima organizacional trasciende en las estimulaciones y la conducta que tienen las personas en una organización, su comienzo está en la sociología en donde la definición de organización adentro en la teoría de las relaciones humanas, recalca la jerarquía del hombre en su puesto de trabajo por su cooperación para un sistema social (Segredo, 2012, p. 97).

En el escenario antes referido, se observa que a menudo los colaboradores de las diversas instituciones públicas y algunas privadas del medio argumentan que el clima organizacional de sus instituciones es muy decadente y preocupante, situación que se refleja en la deficiente atención a la población y que trae como consecuencia el surgimiento de los conflictos sociales (protestas, paros, etc.), todo ello generado por la falta de compromiso por parte de los trabajadores en las instituciones.

En el Perú esta situación se torna más inconstante y el escenario es patético, debido a que existen instituciones en crisis organizacional, administrativa y funcional, en las que se evidencia un ecosistema desfavorable, a pesar de que éste tiene que ser óptimo para que posibilite la participación decidida de los trabajadores de una institución. En esta línea cabe remarcar que las instituciones peruanas afrontan un sin número de problemas, porque no se practica como debe ser las relaciones interpersonales, hay pobreza en el nivel cultural y sobre el particular están inmersas las instituciones, cuyas autoridades han descuidado aspectos relevantes de la gestión institucional, administrativa y pedagógica; debido a que no ejercen un liderazgo fuerte y facultado que les permita promover el trabajo cooperativo en pro de la organización corporativa. En este contexto el

problema de la investigación se formula de la siguiente manera: ¿En qué medida la implementación de un programa de motivación puede mejorar el desempeño laboral en los trabajadores de INABIF Rosa María Checa –Chiclayo 2015?

De lo expuesto se desprende que, el problema planteado en la presente investigación requiere especial atención e inmediata solución, en la perspectiva de que la institución INABIF Rosa María Checa cumpla con su misión y logre su visión y los objetivos y metas institucionales. En este sentido se debe fortalecer el sistema de gestión que actualmente rige los destinos de INABIF Rosa María Checa.

El **objetivo** principal de la investigación es implementar un programa de motivación para mejorar el desempeño laboral en los trabajadores de INABIF Rosa María Checa –Chiclayo 2015

En el desarrollo de las tareas se ha hecho uso de modelos empíricos y modelos teóricos:

- ✓ En la etapa facto - perceptible se emplearon modelos empíricos tales como: guía de observación, escala de actitudes, listas de cotejo, test.
- ✓ El modelo histórico – lógico, a través del cual se estudiaron las distintas etapas por las que atravesó la investigación.
- ✓ El modelo de análisis y síntesis presente a lo largo de todo el proceso de investigación.
- ✓ El modelo dialéctico, el hipotético – deductivo, genético y sistémico estructural para el establecimiento de los invariantes en el proceso de la investigación del programa de motivación y el desempeño laboral.

El presente Trabajo de Investigación consta de los siguientes aspectos.

En el primer aspecto se aborda el problema de investigación, que hace referencia al planteamiento del problema relacionado con el mejoramiento del Desempeño laboral, asimismo se formula el problema y se justifica la investigación, así como

se determina los antecedentes del estudio y se plantea los objetivos, tanto general como específicos la fundamentación científica, y la hipótesis.

El segundo aspecto se considera, las variables, la metodología, el tipo de estudio, la población y muestra, los modelos de investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos. Los datos obtenidos se procesaron e interpretaron haciendo uso de la estadística descriptiva.

En el tercer y cuarto aspecto, se detalla la discusión de los resultados interpretando y analizando cada cuadro presentado, respondiendo de esta manera a los objetivos planteados.

Finalmente se presentan el quinto y sexto aspecto relacionado con las conclusiones y sugerencias a las que se arribaron, luego del análisis e interpretación de los resultados; las referencias bibliográficas de todos los libros y otros medios consultados; así como los anexos que servirán para explicar y aclarar el proceso de investigación.

Los autores

1.2. ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA, TÉCNICA O HUMANÍSTICA

Mena (2014) En su trabajo de investigación titulada: “Propuesta de Modelo de Gestión por Competencias Orientado al Personal Administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca para el año 2014”. (p. 1)

El mismo autor tuvo como objetivo general “Diseñar un plan de mejora continua, basado en el modelo de Gestión por Competencias, para el personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, sede Cuenca, para el año 2014”.

“El objetivo general de este proyecto de postgrado, que estuvo encaminado a diseñar un plan de mejora continua, basado en el Modelo de Gestión por Competencias, para el personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca” (Mena, 2014, p.85).

En la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca, se evidenció que hay un desfase entre las competencias requeridas y las que posee el personal administrativo, en las áreas de adaptabilidad al cambio, la calidad del servicio en el trabajo, la cooperación y trabajo en equipo, conocimiento del carisma salesiano, o planificación de tiempos y recursos, y tomas de decisiones. (Mena, 2014, p.85)

“La Universidad Politécnica Salesiana no ha diseñado ni aplicado una propuesta clara del Modelo de Gestión por Competencias, puesto que no han sido normalizadas, divulgadas, ni aplicadas en su totalidad” (Mena, 2014, p.85).

Tras el análisis de las características del Modelo de Gestión por Competencias, se puede inferir que son aplicables al personal de la UPS Sede Cuenca, porque pretenden alinear las capacidades, conocimientos, habilidades y destrezas a la consecución de los objetivos institucionales. (Mena, 2014, p.85).

La investigación antes mencionada, proporciona los lineamientos para diseñar el presente trabajo de investigación que conlleve al fortalecimiento del desempeño laboral de los trabajadores de INABIF CAR Rosa María Checa –Chiclayo 2015.

Lucero (2016) en su tesis “El clima organizacional y su relación directa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa GOOGLE” desarrollada en la UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS) PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS BOGOTÁ, D.C. COLOMBIA, presenta en sus conclusiones que el clima organizacional tiene relación directa con el desempeño laboral de los trabajadores, donde se demuestra que el trabajador corresponde a los reactivos o estímulos motivacionales que vayan de acuerdo y que satisfagan sus necesidades y que si se le brinde un ambiente laboral adecuado y completo, el trabajador responderá de una forma positiva por tanto le agregará valor a su labor diaria, en aras de conseguir los objetivos y metas propuestas por la empresa.

La investigación de Lucero, proporciona solidez a nuestra investigación y nos da la seguridad de poder hallar correlación entre nuestras variables sometidas a análisis, por tanto le da solidez a nuestro trabajo ya que consideramos como determinantes las conclusiones en aplicación de nuestro estudio.

Esta investigación evidencia orientaciones que permite implementar estrategias motivacionales para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de INABIF Rosa Maria Checa Chiclayo 2015.

Mata (2009) en el desarrollo de su investigación: “Influencia del Clima Laboral sobre el Compromiso Organizacional del Personal en una Institución Educativa” ITESM, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. Mexico

Concluye que el análisis de las dimensiones pertenecientes al clima laboral explica el 27% del compromiso de continuidad en la institución. Otro hallazgo importante fue que la variable de apoyo percibido de la organización explica en un 35% el compromiso afectivo y en un 36% el compromiso de continuidad del personal. Los resultados del trabajo documentan la utilidad y precisión de instrumentos como el ECL (encuesta de clima laboral de Valenzuela) y el ECO (encuesta de compromiso organizacional de Meyer y Allen), necesaria en estudio de los procesos de calidad educativa y que permite identificar las fortalezas y oportunidades en sus procesos organizacionales relacionados con el factor humano.

El trabajo de investigación anteriormente expuesto, resulta importante y necesario en el sentido que no solo permite visualizar la relación del clima laboral con el compromiso organizacional, sino evidencia empíricamente que a mayor porcentaje de percepción de clima laboral positivo se observará mayores índices de productividad expresado en el compromiso organizacional, información que será relevante para llegar a conclusiones correctas en nuestra presente investigación. Además permite visualizar la aplicación de los modelos de encuestas señalados en el párrafo anterior, y analizar eficazmente sus resultados.

En su tesis doctoral titulado: “Modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil de Ciudad Obregón, Sonora”. **Navarro (2014)** indico: “En su objetivo Diseñar un modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil que impacte al mismo tiempo en el desempeño de la organización” (p. 20).

El mismo autor llega a la siguiente conclusión que:

Al inicio de este estudio se planteó como pregunta de investigación ¿Cómo mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil para que se eleve la calidad de los servicios que ésta ofrece? estableciendo como objetivo el diseñar un modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil que impacte al mismo tiempo en el desempeño de la organización con la finalidad de elevar la calidad de los servicios ofrecidos. (p.155). Partiendo de lo anterior se realizaron las actividades de investigación correspondientes y necesarias para llegar a una propuesta de solución para la problemática planteada, obteniendo como resultado un modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil, compuesto por cuatro fases que van desde la definición de objetivos hasta el reconocimiento al desempeño logrado por los trabajadores. (Navarro, 2014, p.155-156)

El mismo autor afirma: “Además se estableció el proceso que debe de seguirse para implantar el modelo diseñado de forma exitosa en la organización, así como unas medidas de control para asegurar dicho éxito”. (p.45)

La investigación se relaciona con el presente trabajo desarrollado, ya que ayuda a diseñar un modelo motivacional para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de INABIF Rosa Maria Checa Chiclayo 2015

En su tesis titulada “Influencia de la satisfacción laboral en el desempeño del personal de los laboratorios Ecu – American”. **Valencia (2014)** afirma que: “En su objetivo general Realizar un diagnóstico de la satisfacción laboral en los Laboratorios Ecu-American, para determinar el nivel de influencia en el desempeño en base a la evaluación de las condiciones que enmarca la cultura organizacional”. (p.32).

El mismo autor llega a sus conclusiones:

La investigación en función a los resultados, es claro que los Laboratorios Ecu-American, presenta características propias que la distinguen como tal, ya que presenta factores de satisfacción que influyen sobre sus empleados en su comportamiento, desempeño y funcionamiento.

Las dimensiones que más inciden en la satisfacción laboral están el respeto y consideración, comunicación y relación entre compañeros, supervisión y evaluación de las condiciones para el desempeño son indicadores que demuestran un bajo nivel de satisfacción y desempeño por parte de los empleados.

Los resultados de las encuestas permitieron detectar las inconformidades del personal de la empresa, en relación a la satisfacción laboral, lo que permitió al investigador la elaboración de un plan de mejora de la satisfacción del personal para que contribuya al adecuado desempeño del mismo, que favorezca al desarrollo de actividades. (p.45)

Portilla (2017) En su tesis de Pregrado, “Satisfacción y Compromiso Organizacional de los trabajadores de un Hospital de Salud Mental” Desarrollada en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Considera como sustento y conclusión final de su tema de investigación: En la presente investigación los participantes obtuvieron en el área Afectivo- Normativo un promedio de 46.36 con

una desviación estándar de 10.43; de igual manera, en el área Continuo obtuvieron un promedio de 40.77 con una desviación estándar de 11.04. Respecto al Ambiente físico, los participantes obtuvieron una media de 2.64 con una desviación estándar de 1.36; en Satisfacción intrínseca tienen una media de 6.02 y la desviación estándar es 1.38; en Supervisión alcanzan un promedio de 4.31 y presenta una desviación estándar de 1.63; en cuanto a Participación presentan un promedio de 2.30 y una desviación estándar de 0.98; finalmente en Remuneración obtienen un promedio de 3.11 y una desviación estándar de 1.69 (p.26).

La investigación de Portilla resulta necesaria ser considerado desde el punto de vista teórico – cuantitativo, su análisis permitirá evitar errores en la presente investigación, así como mayor conocimiento de la variable compromiso organizacional y sus respectivas dimensiones.

Montoya, (2016) En su tesis de Maestría, “Relación entre el clima organizacional y la evaluación del desempeño del personal en una empresa de servicios turísticos: caso PTS Perú 2015” desarrollada en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Considera como sustento y conclusión final de su tema de investigación: Se finiquita, sobre la base de las averiguaciones halladas, la presencia de relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa PTS Perú. Esto resulta de la prueba de validez en la hipótesis principal de la averiguación y permite fortificar los descubrimientos de los estudios realizados sobre la temática. Se afirma que, mientras mejor sea la percepción del clima organizacional, mayor será el desempeño de los colaboradores de la empresa. (p.70).

Es relevante considerar la investigación de Montoya en la medida que otorga datos científicos y objetivos acerca del clima organizacional y su vinculación con el desempeño laboral, hallazgo que explica que al incrementarse el clima organizacional también tiende a potenciarse el desempeño laboral, dato que otorga solidez a la presente investigación.

Ortega (2015) en su tesis de Maestría, “Las competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades

Tecnológicas Privadas de Lima”, desarrollada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, considera como sustento y conclusión final de su tema de investigación:

Las capacidades profesionales se acoplan con el clima organizacional, donde se confirma el hallazgo de las competencias laborales sí interviene en el Clima Organizacional de los trabajadores administrativos de las universidades tecnológicas privadas de Lima, las acciones y las normas de personal según sus competencias laborales tienen efectos trascendentales sobre el clima de la organización para las personas. Al evaluar el clima organizacional, este puede ser positivo o negativo, por lo tanto, las organizaciones deben conocer cuáles son los puntos que lo afectan negativamente para hallar la medida que lleve a mejorarlo (p.195).

El estudio descrito es relevante en la medida que sirve como estudio empírico para comprender a cabalidad la variable clima organizacional, y como esta se vincula positivamente con las competencias laborales, a su vez contribuye a dar solidez teórica a la investigación.

Lagos (2014) En su tesis de Maestría, “Influencia del clima organizacional en el desempeño de los docentes del nivel de secundaria de la Institución Educativa Privada Trilce Salaverry – ubicada en el Distrito de Jesús María – Provincia de Lima – Región Lima en el año 2011”, desarrollada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, considera como sustento y conclusión final de su tema de investigación: En concordancia al Objetivo , como el valor $p < 0.05$, se acepta H_a , y se afirma que, el clima organizacional interviene en el desenvolvimiento de los docentes del nivel secundaria de la institución educativa Trilce – Salaverry – Jesús María – Lima – 2011. Se halló una influencia de 0.851, de Alta Relación. Esto representa que el clima organizacional en las dimensiones experimentadas como las relaciones humanas, sistemas abiertos y procesos internos es necesario para el desempeño de los docentes en una institución educativa (p.169).

Dicho trabajo científico resulta importante y necesario en el sentido que no solo explica teóricamente la relación del clima organizacional con el desempeño, sino evidencia empíricamente que a mayor clima organizacional positivo se observará

mayores índices de productividad expresado en el desempeño, dato que será relevante para plantear el presente proyecto.

Villamil Pineda y Sánchez Fonseca (2012) en su tesis “Influencia del clima laboral sobre la satisfacción laboral en trabajadores de la municipalidad de Choloma” indico:

El enfoque de esta investigación es cuantitativo con un alcance correlacional. Para la recolección de datos se trabajó con una encuesta, que es un instrumento en forma de cuestionario, el cual posee un índice de Cronbach de 0.928, con un total de 65 preguntas; y para la obtención de las respuestas se utilizó el modelo de escala de Likert. Se tomó como base ocho dimensiones para la variable clima organizacional (autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación) y, para la variable satisfacción laboral, seis dimensiones (satisfacción con el trabajo en general, con el ambiente físico, con la forma en que realiza su trabajo, con la oportunidad de desarrollo, con la relación jefe/subordinado, y con la relación remuneración). De una población de 355 empleados, se tomó una muestra de 154 empleados encuestados. Se determinó que existe un 64% de influencia del clima organizacional sobre la satisfacción de los empleados de la municipalidad de Choloma; con un coeficiente de correlación de Pearson entre las dos variables de estudio de +0.80. (p.62)

En el presente estudio los investigadores construyen una batería de preguntas que contemplan las variables a estudiar y que los sujetos o muestra significativa de ellos, tienen que contestar. Posteriormente el análisis estadístico de los datos les permite obtener con certeza si su hipótesis es verdadera o falsa. Este modelo es utilizado mucho en las ciencias de la conducta como la sociología y la psicología, con buenos resultados y es de mucho aporte a la presente investigación

Antecedentes Nacionales

En su tesis “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el área de medio ambiente de la Empresa Minera Gold Fields S.A. de la Provincia de Hualgayoc en el año 2014”. **Cabanillas (2014)** afirma:

Determinaron los niveles de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral a través de dos hojas censales elaboradas, las cuales fueron validadas por el Lic. Luis Gómez Vargas, aplicadas a una muestra de 20 colaboradores del área de Medio Ambiente de la empresa minera en estudio. Para ello realizó una prueba piloto y se la sometió a la prueba de consistencia usando el coeficiente de Alfa de Cronbach, ítem – puntaje y el nivel de confianza arrojado fue de 0,94 para clima organizacional y 0,90 para satisfacción laboral, lo cual indicó la validez del instrumento. Ambos resultados son garantía de alta fidelidad de los instrumentos. El primero de éstos exploró la variable Clima Organizacional entendida como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral en función a indicadores como liderazgo, innovación, recompensa, confort, estructura, toma de decisiones, comunicación, identidad, conflicto y cooperación y motivación; los cuales se vinculan a posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, y condiciones laborales que facilitan la tarea. El segundo instrumento exploró la variable Satisfacción Laboral, entendida como actitud del trabajador hacia su propio trabajo, asociado a cinco factores como: Estimulo, Remuneración o Salario, Condiciones Laborales, Apoyo y Promociones y Ascensos. (p.10)

En conclusión, en los resultados obtenidos indicaron que existe una correlación directa significativa entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en el área de Medio Ambiente de la Unidad Minera Gold Fields La Cima S.A., con un Coeficiente de Correlación de Pearson de 0,78916 que indica que 78.9% de los datos están altamente correlacionados, es decir, la atracción entre ambas variables es suficiente y positiva.

Antecedentes Locales

En su tesis titulada “Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque”. **Mino (2014)** arribó a las conclusiones siguientes:

La dimensión con menor promedio dentro de la variable desempeño, es el compromiso, que indica particularmente la falta de trabajo en equipo, coordinación y compromiso de los trabajadores para con la empresa, lo que desencadena un clima laboral desfavorable que produce menos productividad para con la empresa e influye en sus servicios al cliente. Dentro de la variable clima laboral, encontramos que la falta de estructura organizacional y el mal programa de remuneraciones causa que el personal se desmotive totalmente, repercutiendo en su desempeño y desarrollando estrés, lo que

puede ser el causante de la falta de compromiso y trabajo de equipo de los trabajadores de la empresa. (p.55)

En su tesis “El clima organizacional en la oficina general de economía de la Universidad Nacional de Cajamarca 2010, Cajamarca, Perú”.

TERAN (2011) afirma:

Se pudo conocer que existen factores de insatisfacción para los empleados de la oficina general de economía de la Universidad Nacional de Cajamarca entre los que destacaron, políticas de bienestar, capacitación, la competitividad del empleo y las remuneraciones. Entre los factores de alta satisfacción se encontraron el desarrollo laboral logrado, la estabilidad en el empleo y la igualdad de oportunidades. Las condiciones físicas para el desempeño de la labor, el acceso a la información, la claridad del rol desempeñado y las expectativas de desempeño tienen una tendencia al calificativo de bueno. (p.15)

En su tesis titulado “El clima laboral y su incidencia en el desarrollo organizacional del Banco Continental de Cajamarca, Cajamarca, Perú”.

CORONEL (2011), afirma:

En el Banco Continental de Cajamarca el clima laboral presentó características en la que se pudo identificar fortalezas y debilidades. En un 60 % el personal manifestó tener un espacio físico agradable, pero por otro lado el personal no se encontraba integrado al banco. El clima laboral influyó en forma negativa en el desarrollo organizacional lo que dificultó el desempeño laboral, productividad y eficiencia. (p.19)

CAPÍTULO II MARCO TEORICO

2.1. MARCO TEORICO

Las Teorías de la Administración

Chiavenato (2009) nos dice que: “Las primeras teorías sobre las organizaciones adoptaron la forma de principios de administración, cuyo objeto era indicar a los gerentes cómo administrar las empresas con base en la ejecución de tareas” (p.63).

Administración científica

Chiavenato (2009) nos dice que:

La llamada administración científica es la pionera en este campo. Su fundador, el ingeniero estado unidense Frederick Winslow Taylor (1856-1915), estaba interesado en eliminar el desperdicio y en aumentar la eficiencia por medio de la diferenciación entre los gerentes, que se encargan de concebir y definir los métodos de trabajo, y los trabajadores, que ejecutan los métodos diseñados por los gerentes. Taylor también estaba interesado en sistematizar el trabajo de ambos. (p.63)

Chiavenato (2009) nos dice que:

Según Taylor, los principios de la administración científica son:

1. Racionalizar las tareas Racionalizar las tareas, es decir, emplear el método científico para determinar la mejor manera de ejecutar cada tarea. El gerente debe proyectar el método de trabajo de modo que aumente la eficiencia en su ejecución.
2. Elegir a las personas más adecuadas para ejecutar las tareas. El gerente debe hacer que las habilidades de cada obrero correspondan a las exigencias de cada trabajo.
3. Capacitar a las personas para que ejecuten el trabajo de acuerdo con el método establecido. El gerente debe enseñar a cada obrero a utilizar los métodos estandarizados que se han proyectado para su trabajo.
4. Monitorear el desempeño en el trabajo con la finalidad de garantizar que lo planeado realmente sea ejecutado (p.64).

"La responsabilidad de la organización del trabajo corresponde exclusivamente a los gerentes. Éstos deben pensar y planear, mientras los trabajadores sólo deben ejecutar las tareas de acuerdo con los métodos definidos por los gerentes" (Chiavenato, 2009, p.64).

2.1.1. Teoría de la Motivación Humana de Abraham Maslow.

La Teoría de la Motivación de Abraham Maslow (1963), conocida también como la Jerarquía de las Necesidades, se basa en dos supuestos fundamentales. En primer lugar, las diferentes necesidades que experimentamos se muestran activas en momentos distintos y son sólo las necesidades insatisfechas las que influyen en nuestra conducta. En segundo lugar, las necesidades se clasifican siguiendo un cierto orden de importancia denominado jerarquía (Ivancevich, 1996).

"Según la teoría de Maslow, la conducta se activa por un déficit en una necesidad que impulsa al individuo a disminuir la tensión creada por ese déficit. La tensión da lugar a una conducta que satisfará potencialmente la necesidad". (Ivancevich, et. al, 1996, p.10).

Una Jerarquía de necesidades que motivan el comportamiento humano, de tal forma que cuando una persona ha satisfecho las necesidades más elementales se esfuerza por satisfacer las del siguiente nivel y así sucesivamente, hasta que se logra satisfacer el orden más elevado de requerimientos. Abraham Maslow (1963) identificó:

La persona que satisface las necesidades más elevadas es para Maslow la persona autorrealizada. De acuerdo con Maslow el orden ascendente de estas necesidades es: Fisiológicas: de aire, alimento, bebida y descanso; para lograr el equilibrio dentro del organismo. Seguridad: de protección, estabilidad para verse libre de temor, ansiedad y caos, mediante una estructura que establece leyes y límites; minimización de estados de ansiedad por carencia de oportunidad de manifestarse como ser productivo; tranquilidad de contar con las condiciones mínimas de subsistencia.

Pertenencia y amor: de afecto e intimidad proporcionados por la familia y personas que nos aman. Estima: de autorespeto y respeto de los demás. Autorrealización: el sentido de que la persona hace lo que es capaz y está satisfecha para ajustarse a su propia naturaleza y la satisfacción del crecimiento potencial y personal. (p.44)

La jerarquía de las necesidades proporciona a los gestores una manera sencilla de entender de qué forma las diversas condiciones del trabajo satisfacen las necesidades del empleado. Ciertas condiciones básicas como el salario satisfacen las necesidades fisiológicas. Las necesidades de seguridad se satisfacen mediante la interacción y la comunicación y finalmente el trabajo que el empleado lleva a cabo puede satisfacer sus necesidades de autoestima y de autorrealización.

Bajo este marco, la aptitud para satisfacer una necesidad constituye una fuerza motivadora que da lugar a una respuesta conductual y participativa en, lo cual implica, evidentemente, que los trabajadores de INABIF Rosa María Checa, los efectos de optimar un buen desempeño laboral, deben satisfacer primero sus necesidades fisiológicas como alimentación, aire, reposo, abrigo, agua; luego aquellas de seguridad como la ausencia de temores, es decir que su desenvolvimiento personal, académico y profesional al interior de INABIF Rosa María Checa lo lleven a cabo con absoluta tranquilidad sin daños ni perjuicios, menos privaciones ni peligros; posteriormente, las de carácter social como la amistad, el compañerismo y el trabajo en equipo, muy venidos a menos en estos últimos tiempos, influenciando su impulso decisivo en los trabajadores de INABIF Rosa María Checa -Chiclayo; después, las de autoestima, es decir la aceptación de sí mismos como portadores de actitudes que permitan fortalecer las relaciones interpersonales y por ende un óptimo clima laboral y considerando que los peruanos y por consiguiente, los trabajadores observan una débil autoestima, es pertinente que se promueva acciones para elevarla en beneficio personal y, por último las necesidades de autorrealización, es decir la satisfacción del crecimiento potencial y personal y la utilización plena de sus talentos.

Esta teoría sustenta el presente trabajo de investigación, en el sentido de que es necesario que trabajadores de INABIF Rosa María Checa - Chiclayo desarrolle un buen desempeño laboral teniendo en cuenta la satisfacción de sus necesidades y si éstas influyen o no en el desempeño de sus funciones.

2.1.2. Teoría del Liderazgo Personal e Interpersonal de David Fischman

Las características del liderazgo personal e interpersonal constituyen un aspecto muy importante en la eficacia gerencial, reconoce que el ser humano y sus dimensiones biológicas, psíquicas, sociales, culturales y espirituales forman una unidad que interrelaciona con su medio ambiente. Fischman (2006) afirma:

Este ser humano desde su nacimiento experimenta una serie de influencias ambientales que moldean su personalidad y condicionan su propio comportamiento social. Cuando el ser humano llega a las organizaciones lleva consigo una personalidad y comportamiento definido, la que inmediatamente entra en contacto con la de los otros miembros de la organización, estos encuentros pueden producir atracciones, rechazos o indiferencias que influyen en el clima organizacional. (s.p)

Fischman expresa que este cambio y desarrollo personal también se hace de adentro hacia afuera, siguiendo un camino en espiral que tiene en cuenta a su vez la profundidad interior. Esta profundidad se relaciona con el Liderazgo Personal, que se logra cuando el individuo emprende el camino trabajando su autoestima, creatividad, visión, equilibrio y capacidad de aprender. Posteriormente se logra el liderazgo interpersonal donde la persona domina la comunicación, aprende a dirigir a otros y a entregarles poder, a trabajar en equipo y servir a sus seguidores. Desde otra perspectiva, Stephen Covey (1996), afirma que:

Es importante producir un cambio y desarrollo personal de adentro hacia afuera, sustentándose en los principios, la persona humana y los hábitos de la efectividad, quiere decir esto, que para que los cambios sean efectivos tienen que traspasarse las resistencias internas de la persona y las barreras externas. (p.48)

Fischman (2006) indica: “Al liderazgo personal refiere que la profundidad del camino en espiral es la autoestima, considerada como la base del liderazgo, es ser conscientes de los actos, es conocerse a sí mismo, es la identificación de la meta personal, de las fortalezas y debilidades”. (p.44)

El autor afirma a su vez que: “A menos que pueda desarrollar una buena opinión de sí mismo, las posibilidades de éxito en el liderazgo personal disminuirán notablemente”. (p.44)

Todas las ideas del hombre forman un núcleo en cuyo centro se encuentra la opinión de sí mismo. La opinión que tiene de sí, levanta una barrera invisible que fija su propio límite más allá del cual no puede progresar. Las personas con baja autoestima tienen un enemigo interno que les habla al oído y no les permite estar consciente de su realidad, sino que su diálogo interno les impide correr riesgos, aprovechar oportunidades y tener buenas relaciones interpersonales con su equipo. (Fischman 2006, p.13)

Fischman compara la baja autoestima con estar en una montaña rusa sin cinturón de seguridad, en donde no se disfruta del viaje y en cada subida y bajada la persona siente que cae al vacío; pero cuando una persona se conoce, se valora y es competente, estará en la montaña rusa con un cinturón seguro y podrá establecer un propósito encaminando su energía y entusiasmo en las tareas y en fortalecer el resultado de lo que se propone.

Hoy en día la gerencia moderna propone entregar más poder, confianza y responsabilidad a los subordinados. La calidad total y la cultura de la innovación se basan en gerentes capaces de trabajar en equipo con su personal, de crear un clima de cooperación y de crecimiento personal. Si el gerente tiene una baja autoestima saboteará inconscientemente cualquier esfuerzo para lograr ese tipo de cultura. Por tanto, trabajar en la autoestima requiere finalmente estar despiertos, es decir dejar de pensar en la perfección interna, identificar los errores y mirar las reacciones y emociones que los demás expresan. El estar dormidos genera celos profesionales, inseguridad para comunicar ideas, deseo excesivo de mostrar status y no permite innovar y cambiar. Algunas investigaciones sobre la confianza y autoestima han demostrado la relación positiva que tiene el liderazgo con la eficiencia y la promoción en las organizaciones.

Tener autoestima significa conocerse así mismo, sentirse valorado y competente para seguir la travesía, entonces se está listo para trazar una visión, es decir hacia

donde se quiere llegar. El segundo escalón de la espiral es la **visión** o propósito, esta debe ser una imagen del futuro inspiradora pero alcanzable. Una vez la persona tiene definido su propósito personal, debe buscar puntos de unión entre la visión, objetivos y valores de la empresa, la cual es como una embarcación en la que el personal hace las veces de motores. Hay algunos que funcionan bajo el agua e impulsan la nave. Otros están prendidos y tienen todo el potencial, pero, al no estar sumergidos, simplemente caldean el ambiente.

La visión es una idea clara de lo que se debe ser. Fischman (2006) afirma que:

Para lograr una visión personal, es necesario conocerse a sí mismo; es decir, entender el presente, saber lo que realmente tiene valor, tomar conciencia de las fortalezas y debilidades y finalmente se traza una visión de lo que se valora y realmente se desea alcanzar. La visión personal debe posteriormente alinearse con la visión empresarial, se deben buscar puntos de unión entre los dos, los valores y los objetivos comunes que sean lo suficientemente atractivos para justificar los cambios y estrategias planeadas para alcanzar los propósitos individuales o institucionales. (p.12)

Algunos autores como Bennis y Nanus, Kotter (1996), coinciden que una visión con éxito debe ser sencilla e idealista, debe tener una imagen de un futuro deseable atractivo para los miembros de la organización (en los niveles operativos o misionales y gerenciales), debe construir un reto y debe ser centrada para poder guiar las decisiones y las acciones que serán comunicadas en forma clara y sencilla. Es muy importante tener claro cuál es la visión ya que esta confiere una orientación vital que otorga sentido y direccionamiento al acontecer existencial, encaminando las acciones a disfrutar el camino y viviendo el presente con desapego, sirviendo a un propósito más grande que el propósito individual.

Por otra parte, el apego es definido como la creencia de que la felicidad depende de terceras personas a aspectos externos al individuo. El apego está acompañado de emociones negativas y miedo de conseguir los resultados, porque subconscientemente estos resultados dependen de terceras personas. Fischman (s.f) define:

El desapego como la conciencia del valor hacia sí mismo y no por el éxito de alcanzar una meta, ya que esto genera cólera, sufrimiento, maltrato al personal, estrés y deterioro de la salud personal Este autor afirma que el desapego acelera todo el proceso de la evolución personal y le permite afrontar las dificultades y problemas mirándolas desde una perspectiva de aprendizaje y no como un sinónimo de conflicto. El desapego facilita a su vez el dejar de ser impacientes y agresivos, lo que permite asumir retos de crecimiento y acepta desafíos que inducen al crecimiento personal. (p.12)

En el camino hacia el liderazgo existen muchas dificultades y obstáculos para alcanzar la visión y evolución de los individuos, para superarlos se requiere de la creatividad, la misma que implica arriesgarse, producir un cambio e innovar la forma en cómo se hacen las cosas. Csikzentmihályi (1998) postula que:

La creatividad es un tipo de actividad mental, una intuición que tiene lugar dentro de la mente de algunas personas, lo que permite cambiar un campo ya existente en uno nuevo, que tiene que contar con un consentimiento y evaluación social para ser considerada útil. Para ser creativos los líderes deben desarrollar una actitud que les permita tomar riesgos y romper todos aquellos esquemas de lo habitual convirtiéndose en entes generadores de ideas en pro de los individuos y de la organización. Los trabajadores administrativos de la universidad San Martín de Porres filial norte, constituyen un elemento esencial dentro de los procesos misionales de la organización, no solo contribuyen en los aspectos técnicos u operativos, sino que, gracias a su creatividad y liderazgo, tienen la capacidad de influir en los procesos de apoyo, mejoramiento de la calidad de la atención y en la satisfacción de los usuarios. (p.55)

El compromiso social, el sentido moral, así como la solidaridad con las necesidades y demandas del grupo a cargo son características importantes del ejercicio profesional de los trabajadores, poniendo en manifiesto las iniciativas, acciones y proyectos que favorecen el desarrollo de los trabajadores de INABIF Rosa María Checa –Chiclayo.

Los hábitos con un resorte, afirma que si el individuo y las organizaciones quieren cambiarlo hay que estirarlo fuertemente por un tiempo prolongado, de lo contrario volverán a su posición. Se hace necesario desarrollar en las personas una actitud de toma de riesgo y de ruptura de esquemas, empezando desde los directivos hasta el personal operativo. Fischman sostiene que en los individuos se distinguen dos zonas: una de seguridad y una de riesgo. Normalmente los individuos actúan desde la zona de seguridad, según sus hábitos o conductas aprendidas, dicha zona no promueve la innovación al cambio. A su vez, afirma que la percepción humana está condicionada a tal punto que permite ver el mundo desconocido y lo asocia a esquemas conocidos por la mente. (p.44)

El mismo autor afirma que “los individuos deben desarrollar el pensamiento lateral, en donde se flexibilizan los esquemas y se encuentran nuevas relaciones. Se destruye para construir algo nuevo”. (p.77)

La forma más sencilla para romper esquemas es la reversión de supuestos, utilizada en la actualidad en las instituciones educativas y que han demostrado un mayor crecimiento personal y empresarial de los egresados. Otra dificultad para alcanzar la visión personal y organizacional es la existencia de lentes mentales, la realidad no es vista como es, sino como se cree que es. Los lentes están compuestos de memorias, experiencias y creencias que determinan lo que se percibe en el presente. El lente mental trae problemas a las comunidades universitarias por que afectan a la comunicación, reduce el potencial de los empleados y crean un mal clima organizacional. Para tener metas claras y alcanzables los líderes deben reconocer el arma más eficaz que poseen y se basa específicamente en la creatividad, en el romper hábitos y esquemas mentales y poseer un pensamiento lateral que permita crear e innovar. Según Fischman (2006) afirma:

El liderazgo interpersonal se logra posteriormente, cuando la persona domina la comunicación, aprende a dirigir a otros y entregarles el poder, a trabajar en equipo y a servir a sus seguidores. Tal como lo plantea Fischman, la mejor manera de difundir el conocimiento es por intermedio de

una adecuada comunicación, esta se logra cuando el líder sabe escuchar y sabe expresarse asertivamente. El liderazgo y la comunicación son estrategias que posibilitan al profesional promover el mejoramiento de la gestión del cuidado en el contexto organizacional. (p.55)

En el mismo orden de ideas, Chiavenato (1996), sostiene que.

El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana. La comunicación se considera como un proceso que permite el intercambio de ideas e información. Es la base que sustenta las actividades y relaciones personales sobre las que el ser humano construye la comprensión mutua con otros seres humanos. Se puede decir que la comunicación es la única manera de establecer vínculos estrechos entre el líder y sus seguidores. (p.2)

Adecuadamente, ayuda a armar y ajustar todo tipo de equipamiento. Pero el destornillador se puede usar como un arma punzante para destruir. La comunicación bien utilizada ayuda a generar un clima de confianza y unión del líder con su personal, mal usada, puede generar dolor, rabia e indignación y crear un clima destructivo en la organización. La comunicación es comparada por Fischman como un destornillador, cuando se usa efectiva también es importante escuchar, existen varios niveles de escucha. En el primer nivel se encuentra la escucha desconectada, en donde el cuerpo está presente pero la mente no. El segundo nivel es la escucha competitiva, en donde se escucha a medias y se van ideando respuestas lo más rápido posible, se caracteriza por que la persona siempre interrumpe para dar su opinión. En este nivel no hay interés de escuchar, sino en probarse a sí mismo y a los demás que se es capaz y competente.

El tercer nivel lo constituye la escucha verbal, la persona presta atención al contenido del discurso y deja de lado los mensajes no verbales. Escucha las palabras, pero no distingue la información valiosa derivada de los gestos, tono de voz y posturas. El último nivel es la escucha empática, se da cuando se escucha

la parte verbal, se percibe la no verbal y las emociones. Este nivel permite dejar a un lado el ego, permite tomar una actitud de servicio y colocarse en la posición de la persona. Esta escucha empática puede afectarse por dos estilos de comunicación, la comunicación agresiva y la pasiva. En la comunicación agresiva las personas explotan ante los problemas, suelen menospreciar el trabajo de los demás, piensan que tienen la razón, son dominantes, invaden los espacios de las personas y les gusta ser el centro de atención.

Según Fischman (2006) afirma el líder en el ejercicio de sus acciones que permitan influir en otras personas para alcanzar los objetivos de la organización debe realizar su tarea basado en 9 hábitos concebidos como pasos, a partir de la autoestima, visión, creatividad, equilibrio, aprendizaje, comunicación efectiva, entrega poder, trabajo en equipo y servicio que deben ser recorridos a la vez en forma progresiva; lo cual implica, evidentemente, que las autoridades de INABIF Rosa María Checa -Chiclayo, se encuentra en la necesidad de tener en cuenta este modelo teórico en el ejercicio de sus funciones a fin de que permita que los trabajadores mejoren las relaciones interpersonales y consecuentemente se genere un ambiente agradable de trabajo y el desarrollo de la institución. (p.62)

2.1.3. Teoría del Comportamiento Humano de Elton Mayo.

Es conocida también como “Teoría Administrativa”, “Teoría de las Relaciones Humanas” o “Teoría Sociológica en la administración” y se desarrolla alrededor de los actores universitarios. Estudiantes, docentes, directivos, administrativos entre otros. Un representante de esta teoría es Elton Mayo, (1933) quien, basa su propuesta en una serie de principios, como señalamos algunos de ellos. La mayor producción es resultado de la integración social, es decir, en la mejora del desempeño laboral de INABIF Rosa María Checa -Chiclayo es posible por las normas sociales y las expectativas que rodean al trabajo en equipo. Arandia (2013) afirma que:

El comportamiento social del personal en el equipo, puesto que el equipo de la universidad se estructura a partir de la interacción y comunicación para el logro pleno de sus objetivos. Las recompensas y sanciones sociales influyen en el comportamiento laboral, en vista que los premios y castigos

apuntan a la dimensión afectiva de los miembros de trabajadores de INABIF Rosa María Checa -Chiclayo en el desempeño de sus labores.

Los grupos informales responden a estilos de administración. Sea la gestión de la universidad de carácter autoritario o participativo, los grupos se constituyen y la respuesta a éstos se caracterizará por el estilo de administración; en una administración autoritaria habrá represión, mientras en una motivacional participativa se creará un espacio para integrar a estos grupos, tal vez, dentro de la organización. Elton Mayo,(1933).Las relaciones humanas se mejoran por la interacción y comunicación, debido a que nuestras acciones y actitudes son resultado de contactos entre personas y grupos en un ambiente profesional .La importancia del contenido del cargo refleja una moral alta, es decir, la movilización del personal, según mérito propio en el ejercicio de sus funciones, muestra el despliegue de capacidades hacia cargos de mayor responsabilidad y desempeño, premiado con el reconocimiento institucional y personal.

Énfasis en aspectos emocionales, por cuanto INABIF Rosa María Checa no solo está representada por relaciones formales organizativas, sino por situaciones cotidianas y de valoraciones, susceptibles de interpretaciones varias, pero igualmente significativas, para la formación de toda la institución.

La Teoría de las Relaciones Humanas, surgió en los Estados Unidos y fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración, la que pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial en que la tecnología y el modelo de trabajo constituyen las más importantes preocupaciones del administrador. A pesar de la hegemonía de la teoría clásica y del hecho de no haber sido cuestionada por ninguna otra teoría administrativa importante durante las cuatro primeras décadas de este siglo, sus principios no siempre se aceptaron de manera sosegada, específicamente entre los trabajadores y los sindicatos estadounidenses. En un país eminentemente democrático como los Estados Unidos, los trabajadores y los sindicatos vieron e interpretaron la administración científica como un medio sofisticado de explotación de los empleados a favor de los intereses patronales.

El experimento de Hawthorne permitió delinear los principios básicos de la Escuela de las Relaciones Humanas. Entre las conclusiones principales pueden mencionarse las siguientes:

El nivel de producción depende de la integración social.

Se constató que el nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador, como afirmaba la teoría clásica, sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean. Es su capacidad social la que establece su nivel de competencia y de eficiencia, y no su capacidad de ejecutar correctamente movimientos eficientes en un tiempo previamente establecido. Cuanto más integrado socialmente está en el grupo de trabajo, mayor será la disposición de producir. Si el trabajador reúne excelentes condiciones físicas y fisiológicas para el trabajo y no está integrado socialmente, la desadaptación social se reflejará en su eficiencia. De allí que es imperativo que en la Universidad "San Martín de Porres filial norte", los trabajadores promuevan el trabajo cooperativo a fin de que logren integrarse a la comunidad universitaria propiciando la buena práctica de las relaciones interpersonales generando un ambiente favorable en aras de que contribuya a elevar el clima y la satisfacción laboral en la Universidad.

El comportamiento social de los trabajadores.

El comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo. En general, los trabajadores no actúan ni reaccionan aisladamente como individuos, si no como miembros de grupos. En el experimento de Hawthorne, los individuos no podían establecer por sí mismo su cuota de producción, sino que debían dejar que la estableciera e impulsara el grupo. Ante cualquier trasgresión de las normas grupales, el individuo recibía castigos sociales o morales de sus compañeros para que se ajustara a los estándares del grupo. La teoría clásica no llegó a percibir que el comportamiento de los empleados está influenciado por las normas y los valores de los grupos sociales en que participan. Kurt Lewin verificó:

Posteriormente que el individuo se resistirá al cambio para no apartarse de los parámetros del grupo, en tanto éstos permanezcan inmodificables. Debido a que el poder del grupo para provocar cambios en el comportamiento individual es muy grande, la administración no puede tratar a los trabajadores individualmente, como si fueran átomos aislados, sino como miembros de grupos de trabajo, sujetos a las influencias sociales de estos grupos. Los trabajadores no reaccionan como individuos aislados frente a la administración, a sus decisiones, normas, recompensas y castigos, sino como miembros de grupos sociales cuyas actitudes se hallan influenciadas por códigos de conducta grupal. Es la teoría del control social sobre el comportamiento. La amistad y los grupos sociales de los trabajadores poseen significado trascendental para la organización y, por lo tanto, deben ser considerados los aspectos importantes en la teoría de la administración. (p.45)

La Teoría de las Relaciones Humanas contrapone el comportamiento social del trabajador al comportamiento mecánico propuesto por la teoría clásica, basado en la concepción atomística del hombre.

Las recompensas y sanciones sociales

Durante el experimento de Hawthorne se comprobó que los obreros que producían muy por encima o muy por debajo de la norma socialmente determinada, perdían el afecto y el respeto de los compañeros; así, los trabajadores de la sala de montaje de terminales preferían producir menos y, en consecuencia, ganar menos que poner en riesgo las relaciones de amistad con sus compañeros. El comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas o estándares sociales. Cada grupo social desarrolla creencias y expectativas con relación a la administración: esas creencias y expectativas – reales o imaginarias- influyen no sólo en las actitudes sino también en las normas o estándares de comportamiento que el grupo define como aceptables, a través de los cuales evalúa a sus integrantes. Son buenos compañeros y colegas, si se ajustan a esas normas y estándares de comportamiento, y son pésimos colegas o compañeros desleales, si transgreden aquellas normas y estándares.

Para Taylor, y para la mayoría de los autores clásicos, predominaba el concepto del hombre económico, según el cual el hombre es motivado e incentivado por estímulos salariales y económicos. De allí se deriva el hecho de que casi todos los precursores de la administración científica hayan elaborado un plan de incentivo salarial para evaluar la eficiencia y bajar los costos operacionales. Taylor afirmaba que, si se elegía un buen modelo, se seleccionaba el ejecutor adecuado –de acuerdo con sus características físicas- y se ofrecía un esquema de remuneración basado en la producción – que aumentara proporcionalmente a la eficiencia del empleado-, este produciría el máximo posible hasta el límite de su capacidad fisiológica, si las condiciones ambientales lo permitían. Elton Mayo y sus seguidores (1927) creían que:

Esa motivación económica era secundaria en la determinación del rendimiento del trabajador. Conforme a la Teoría de las Relaciones Humanas, a las personas las motiva, principalmente, la necesidad de reconocimiento, aprobación social y participación en las actividades de los grupos sociales en que conviven. De allí surge el concepto de hombre social. (p.55)

Las recompensas y sanciones no económicas influyen significativamente en el comportamiento de los trabajadores y limitan, en gran parte, el resultado de los planes de incentivo económico. Aunque esas recompensas sociales y morales son simbólicas y no materiales, inciden de manera decisiva en la motivación y la felicidad del trabajador.

Los grupos informales.

Mientras los clásicos se preocuparon exclusivamente por los aspectos formales de la organización; autoridad, responsabilidad, especialización, estudios de tiempos y movimientos, principios generales de administración, departamentalización, etc., en Hawthorne los investigadores se concentraron casi por completo en los aspectos informales de la organización (grupos informales, comportamiento social de los empleados, creencias, actitudes, expectativas, etc.). La empresa pasó a ser vista como una organización social compuesta de diversos grupos sociales informales, cuya estructura no siempre coincide con la

organización formal, es decir, con los propósitos y la estructura definidos por la empresa.

Los grupos informales constituyen la organización humana de la empresa, que muchas veces está en contraposición a la organización formal establecida por la dirección. Los grupos informales definen sus reglas de comportamiento, sus formas de recompensas o sanciones sociales, sus objetivos, su escala de valores sociales, sus creencias y expectativas, y cada participante los asimila e integra en sus actitudes y su comportamiento.

La Teoría de las Relaciones Humanas esbozó el concepto de organización informal: la organización no solo se compone de personas aisladas, sino del conjunto de personas que se relacionan espontáneamente entre sí. Una organización industrial es algo más que una multiplicidad de individuos que actúan según sus intereses económicos. Esos individuos también experimentan afectos y sentimientos, se relacionan entre sí, y en su trato diario tienden a establecer patrones de interacción. La mayoría de los individuos que aceptan esos patrones tienden a aceptarlos como verdaderas imprescindibles y obvias, y reaccionan de acuerdo con lo que ellos determinan. (Fischman 2006, p.102)

Las relaciones humanas.

En la organización, los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social. Para explicar y justificar el comportamiento humano en las organizaciones, la Teoría de las Relaciones Humanas estudió a fondo esa interacción social. Se entiende por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos.

Cada individuo es una personalidad altamente diferenciada, que incide en el comportamiento y las actitudes de las personas con quienes mantiene contacto y, a la vez, recibe mucha influencia de sus semejantes. En la búsqueda de comprensión, aceptación y participación, el individuo trata de compenetrarse con otros individuos y grupos definidos, con el fin de satisfacer sus intereses y aspiraciones más inmediatos. En su

comportamiento influyen el ambiente y las diversas actitudes y normas informales existentes en los distintos grupos. (Fischman 2006, p.102)

En la empresa surgen las oportunidades de desarrollar relaciones humanas debido a la gran cantidad de grupos y las interacciones que se presentan necesariamente. Solo la comprensión de la naturaleza de esas relaciones humanas permite al administrador obtener mejores resultados de sus subordinados: la comprensión de las relaciones humanas facilita la creación de una atmósfera donde cada individuo es estimulado a expresarse libre y sanamente.

Sólo el ejercicio de óptimas relaciones humanas en INABIF Rosa María Checa, traerá consigo el fortalecimiento de la organización y como tal la generación de un ambiente agradable de trabajo.

La importancia del contenido del cargo.

La forma más eficiente de división del trabajo no es la mayor especialización de éste (y, por tanto, una mayor fragmentación). A pesar de que no se preocuparon mucho por este aspecto, Elton Mayo y sus colaboradores verificaron que la especialización extrema -defendida por la teoría clásica- no garantizaba más eficiencia en la organización. Por ejemplo, observaron que los obreros de la sala de montaje de terminales cambiaban con frecuencia de puesto para evitar la monotonía, contrariando la política de la administración de la empresa. Esos cambios presentaban efectos negativos en la producción, pero al parecer elevaban la moral de todo el grupo.

A partir de esas conjeturas, se evidenció que el contenido y la naturaleza del trabajo influyen grandemente en la moral del trabajador. Los trabajos simples y repetitivos tienden a volverse monótonos y mortificantes, lo cual afecta de manera negativa las actitudes del trabajador y reduce su eficiencia y satisfacción.

En este contexto es necesario que los trabajadores de INABIF CAR Rosa María Checa -Chiclayo se le asigne tareas y funciones en las que se sienta a gusto y sea capaz de cumplirlas a cabalidad, previa coordinación, más no

de manera impositiva y en el marco de favores de grupo. (Fischman 2006, p.102)

El énfasis en los aspectos emocionales.

López (1992) señala que: “Los elementos emocionales inconscientes –incluso irracionales- del comportamiento humano atraen a casi todos los forjadores de la Teoría de las Relaciones Humanas. De ahí que algunos autores los denominen sociólogos de la organización”. (p.48)

Elton Mayo destaca que, mientras la eficiencia material aumentó poderosamente en los últimos 200 años, la capacidad humana para el trabajo colectivo no mantuvo el mismo ritmo de desarrollo, por tanto, el progreso industrial estuvo acompañado de un profundo desgaste del sentimiento espontáneo de cooperación. Mayo afirma que la solución a este problema no puede encontrarse en el retorno a las formas tradicionales de organización, sino que debe buscarse en una nueva concepción de las relaciones humanas en el trabajo.

La Teoría de las Relaciones Humanas estudia la organización como grupos de personas; hace énfasis en ellas; se inspira en sistemas de psicología; delegación plena de la autoridad; autonomía del trabajador; confianza y apertura; énfasis en las relaciones humanas entre los empleados; confianza en las personas; dinámica grupal e interpersonal.

Este enfoque describe la forma en la que los gestores interactúan con sus subordinados; la atención se centra en las necesidades, objetivos y expectativas del trabajador individual. Los seguidores de este enfoque creen que para desarrollar buenas relaciones humanas los gestores han de saber por qué sus trabajadores se comportan del modo en que lo hacen y qué factores psicológicos y sociales influyen en ellos. Llamen la atención a los gestores acerca de la importancia del papel que juegan los individuos en la determinación del éxito o del fracaso de la organización, tratan de demostrar de qué manera los procesos y funciones de gestión se ven afectados por las diferencias en las conductas individuales y por la influencia de los grupos en el lugar de trabajo.

La gestión debe considerar la necesidad de reconocimiento y de aceptación social que tienen los empleados y al grupo de trabajo como una fuerza positiva que hay que utilizar productivamente. Los gestores, por tanto, deben ser capacitados en habilidades para el trato con la gente, así como en habilidades técnicas (Skinner, 1996, p.13).

En su comportamiento influyen el ambiente y las diversas actitudes y normas existentes en los distintos grupos.

En tal sentido, en el presente trabajo de investigación concibe suyos los postulados de la Teoría de Relaciones Humanas, los cuales fundamentan la propuesta de estrategias motivacionales de que los trabajadores de INABIF CAR Rosa María Checa -Chiclayo proporcionen un buen trato y determinen por qué se comportan del modo en que lo hacen, considerando que actualmente, las relaciones humanas están seriamente cuestionadas que obstaculizan el desarrollo de un buen clima laboral.

2.1.4. Teoría del Liderazgo Participativo y Democrático de Rensis Likert

Esta teoría ha sido desarrollada por Rensis Likert (1993) quien, entre sus principales planteamientos resalta el hecho de que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que ellos mismos perciben reflejados en la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal, ascendente- descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (director – trabajadores) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. Su funcionamiento es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica. La teoría de Likert (1993) conduce:

Al logro de mejorías por quienes tienen que ejecutar las decisiones. La teoría sostiene que la gente está más comprometida con las acciones si se les toma en cuenta, se ven y se sienten incorporados en los aspectos relevantes de las decisiones a tomar. Cuando el ser humano toma

decisiones en forma conjunta, el compromiso social es mayor y por lo tanto incrementa su responsabilidad con las decisiones que se tome. Algunas personas deciden conjuntamente, lo cual los lleva a tomar mejores decisiones que si las toman en forma individual. (p.78)

En este contexto, el líder que se enmarca dentro de un concepto participativo, en lugar de tomar decisiones autocráticas, busca cómo involucrar al personal en el proceso, posiblemente incluyendo a subordinados, a colegas pares y superiores de la empresa u organización. El director participativo: apoya la personalidad de sus subordinados; asesora sobre los problemas; delega las responsabilidades y el poder; estimula las opiniones y la retroalimentación; comunica los objetivos sin especificar cómo se deben lograr; establece sistemas que conduzcan al autocontrol.

El Sistema Participativo: Es el sistema administrativo democrático por excelencia. Es el más abierto de todos los sistemas propuestos por Likert (1993).

Sus principales características son las siguientes: Proceso decisorio: las decisiones son totalmente delegadas en los niveles organizacionales. Aunque el nivel institucional defina las políticas y directrices controla únicamente los resultados, dejando las decisiones a cargo de los diversos niveles jerárquicos. Sólo en ocasiones de emergencia, la dirección toma decisiones; sin embargo, están sujetas a la ratificación explícita de los grupos involucrados. Sistema de comunicación: las comunicaciones fluyen en todos los sentidos y la empresa invierte en sistemas de información, pues son básicos para su flexibilidad y eficiencia. Relaciones interpersonales: el trabajo se realiza casi totalmente en equipos. Las relaciones interpersonales se basan principalmente en la confianza mutua entre las personas y no en esquemas formales (como descripciones de cargos, relaciones formales previstas en el organigrama, etc.). El sistema permite participación y compenetración grupal intensa, de modo que las personas se sientan responsables por lo que deciden y ejecutan en todos los niveles organizacionales. Sistema de recompensas y castigos: existe un énfasis en las recompensas, notoriamente simbólicos y sociales, a pesar de que no se omitan las recompensas materiales y salariales. Muy raramente se presentan castigos, los cuales casi siempre son decididos y definidos por los grupos involucrados.

En este contexto, en INABIF Rosa María Checa, los Directivos y los trabajadores deben asumir comportamientos que permitan infundir plena confianza en el personal administrativo sobre la base de la participación, las relaciones óptimas de trabajo a fin de promover un buen desarrollo de un buen desempeño laboral.

2.1.5. Teoría de las Relaciones Humanas de Chiavenato.

Chiavenato (1992), para justificar el comportamiento humano en las organizaciones incorporó la teoría de las relaciones humanas, la cual estudió intensamente esa interacción social como las acciones y actitudes desarrolladas por los contactos entre personas y grupos. Cada individuo es una personalidad altamente diferenciada en el comportamiento con quienes mantiene contacto, pero a su vez está influenciado por los otros. Cada individuo busca ajustarse a otros grupos definidos pretendiendo ser comprendido, bien aceptado y participar en el sentido de atender sus intereses y aspiraciones más inmediatas.

Este comportamiento es fuertemente influenciado por el medio ambiente y por las actitudes y normas informales existentes en los diversos grupos. Es principalmente, dentro de la organización donde surgen las oportunidades de relaciones humanas y permite al supervisor obtener mejores resultados de los docentes. Así, una comprensión adecuada permite el surgimiento de una atmósfera donde cada individuo es estimulado a expresarse libremente. (Skinner, 1996, p.13).

En consecuencia, en toda institución deben prevalecer las relaciones humanas de una manera efectiva para crear y mantener un ambiente que permita a sus miembros alcanzar sus objetivos y metas propuestas. Es necesario hacer hincapié en la atención al recurso humano, ya que él es la materia prima más importante de toda empresa educativa, tomando en cuenta que el personal de una organización está constituido por individuos para realizar un trabajo, quienes tiene diferentes criterios, aspiraciones, intereses, vivencias y formas de pensar. De allí, la importancia que tiene para la organización que el gerente conozca los valores de cada miembro que integra el grupo para lograr satisfacer sus exigencias y así conjuntamente decidir qué hacer, cómo hacerlo, por qué hacerlo y por quién hacerlo.

El comportamiento de los individuos siempre está orientado y dirigido por algún objetivo hacia el alcance de alguna meta, siendo la motivación orientada por las diferentes necesidades, al respecto, López (1992) señala que:

La liberación del potencial humano mediante el proceso motivacional depende mucho de la existencia de condiciones de un clima adecuado a la organización. Por ello el Director como gerente debe conocer las necesidades humanas para comprender mejor el comportamiento de sus empleados y utilizar la motivación como medio para mejorar la calidad de vida dentro de la institución. (p.55)

En tal sentido, los directivos de INABIF Rosa María Checa –Chiclayo 2015, a fin de que los trabajadores desarrollen una efectiva labor, cumpla con lo programado y obtenga resultados en bien de la institución deben asumir actitudes positivas y de buena práctica de relaciones humanas con la consiguiente generación de un ambiente propicio de trabajo generando un buen desempeño laboral. Según la teoría de Chiavenato. (2000) afirma:

El resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Según Chiavenato para que una persona esté motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que esté viviendo en ese momento, el resultado arrojado por esta interacción es lo que va a permitir que el individuo este o no motivado. Para mí esta interacción lo que originaría es la construcción de su propio significado sobre la motivación. (p.95)

Es así, que la motivación en cada persona es diferente, debido, a que las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. La capacidad individual para alcanzar los objetivos y los valores sociales también son diferentes, donde estos últimos, varían con el tiempo, lo cual, provoca un proceso dinámico en el comportamiento de las personas que en esencia es semejante. En este sentido, existen tres premisas que explican el comportamiento humano (Chiavenato2001)

El comportamiento es causado. Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento

de las personas, el cual se origina en internos y externos. El comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo. El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un “impulso”, “un deseo”, una “necesidad”, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

De acuerdo a lo anterior y considerando, si las suposiciones son correctas, el comportamiento no es espontáneo, ni está exento de una finalidad: siempre habrá un objetivo implícito o visible que lo explique. No sin olvidar que el resultado puede variar indefinidamente, ya que depende de la forma en la cual se perciba el estímulo, de las necesidades y, del conocimiento que posee cada persona (Chiavenato, 2001, p.100).

2.1.6. Teoría de motivación –higiene de Herzberg

Esta teoría es conocida como la teoría de motivación e higiene teoría de los dos Factores de Herzberg. Es una teoría de motivación más enfocada al trabajo, a la motivación de los empleados. Según la teoría de la motivación e higiene, de 1959, las personas están influenciadas por dos factores:

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 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. (Skinner, 1996, p.13).

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 lo 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; asimismo, el opuesto de la insatisfacción profesional sería ninguna insatisfacción profesional, y no la satisfacción".

El autor 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, en síntesis, el trabajador se siente motivado si se siente satisfecho con su forma de vida, con las funciones que desempeña y con el cargo que ocupa en el trabajo con sus amistades, con el entorno social, con la adquisición de bienes materiales, desarrollo y realización profesional. Es decir, el trabajador deberá sentirse realizado para evitar caer en la insatisfacción que agrupa a todos los factores de higiene.

Es importante señalar que, la motivación es el resultado de la interacción del individuo y la situación. Además, las personas difieren en su impulso motivacional. El interés de todo ello es que la interacción entre habilidades (teóricas, técnicas, personales y sociales) y la motivación contribuyen al desempeño o rendimiento de las personas y tienen un reflejo en la consecución de los objetivos empresariales.

2.1.7. Teoría del establecimiento de metas u objetivos de Locke

Esta teoría sostiene que las intenciones de trabajar para conseguir un determinado objetivo es la primera fuerza motivadora del esfuerzo laboral y determina el esfuerzo desarrollado para la realización de tareas. La investigación a partir del modelo ha permitido formular conclusiones relevantes para la motivación del comportamiento en el contexto organizacional.

El establecimiento formal de objetivos aumenta el nivel de ejecución en relación con las situaciones en las que no se ofrecen objetivos claros, cuanto más específicos son esos objetivos más eficaces resultan para motivar el comportamiento. Son poco adecuados los objetivos de tipo general.

Otro factor contribuye a la eficacia y al rendimiento es la participación de los trabajadores, que han de efectuar las tareas, en el establecimiento de los objetivos que se han de alcanzar. Participación que incrementa la calidad y la cantidad del rendimiento.

Los resultados de diversas identificaciones señalan, además, que los objetivos difíciles si son aceptados por el sujeto que ha de trabajar para conseguirlos conducen a mejores resultados de ejecución que los objetivos más fáciles. Se cumple incluso en los casos en que los objetivos establecidos son tan altos que nadie logra alcanzarlos plenamente. Los efectos de las recompensas parecen estar mediados por cambios en los propios objetivos, lo mismo ocurre con otros factores como el conocimiento de los resultados o las influencias y presiones sociales. Cuando incentivos como el dinero o el conocimiento de los resultados, cambian la actuación, también cambian los objetivos y las intenciones, pero cuando se controlan las diferencias de intención, los incentivos no tienen ningún efecto.

2.1.8. Teoría de la atribución en el desempeño laboral de Heider

Las teorías de atribución ayudan a la administración a entender cómo piensan los clientes y los trabajadores acerca de los acontecimientos, revelando información acerca de su motivación, comportamiento y procesos de pensamiento. Las atribuciones inexactas sobre las causas del comportamiento de compra del cliente o el pobre rendimiento de los trabajadores, por ejemplo, pueden dar lugar a decisiones o consecuencias negativas para una organización.

La atribución es un concepto de la psicología social, que se refiere a cómo el individuo explica las causas de una conducta o evento específicos. La teoría de la atribución sirve como un término general para un grupo de teorías que explican

los procesos de atribución. Existe la teoría de que a medida que el individuo percibe los acontecimientos, hace una inferencia causal, o conclusión, acerca de por qué un evento puede ocurrir. Por ejemplo, un trabajador puede hacer una inferencia acerca de por qué un compañero de trabajo ha tenido éxito en una tarea específica, o podría hacer inferencias en cuanto a cómo su propio comportamiento influencia a un subordinado. Con el tiempo, sus conclusiones se convierten en expectativas o creencias, lo que le permite predecir las reacciones y entender los eventos que experimenta y observa.

Al relacionar esta teoría con el desempeño laboral como parte de sus obligaciones de trabajo, los gerentes deben observar el desempeño de sus trabajadores y hacer juicios relacionados. Para un empleado de bajo rendimiento, la gerencia debe atribuir el bajo rendimiento a algo. Si los malos resultados se atribuyen a la falta de esfuerzo, el trabajador probablemente sufra un resultado negativo. Por el contrario, si el administrador atribuye el mal desempeño del trabajador a una falta de habilidad, se puede recomendar un entrenamiento u orientación. Otro ejemplo es la motivación de los empleados. Cuando los empleados atribuyen su éxito a factores de trabajo controlados por alguien o algo en lugar de sí mismos, pueden no estar dispuestos a probar nuevas tareas y podrían perder la motivación para mantener un alto estándar de calidad en sus tareas laborales habituales. Con respecto al agotamiento laboral muchas personas consideran que las causas del agotamiento laboral son multifacéticas, y el grado en el que encuentran algo o alguien a quien atribuir la causa o "culpa" enormemente afecta las decisiones que se toman acerca de cómo lidiar con la situación. Los trabajadores suelen percibir negativamente el agotamiento laboral, y suelen atribuir las causas de tres formas generales: si la causa es externa o interna a ellos, si la causa permanece constante en el tiempo, y qué control tienen sobre la causa. A mayor atribución de un trabajador al desgaste profesional a eventos temporales sobre los que tiene un alto grado de control, mejor será su manera de enfrentarlos y de recuperarse del agotamiento laboral.

CONCEPCIONES TEÓRICAS DE DESEMPEÑO LABORAL

Chiavenato, I. (2000) El desempeño laboral “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”. (p.22)

El mismo autor indico. “El desempeño laboral tiene una serie de características individuales, entre las cuales se pueden mencionar: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir”. (p.22)

Sin embargo, las organizaciones consideran otros factores de gran importancia como la percepción del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo, ya que, si sólo se tomara en cuenta el desempeño del empleado, sería muy difícil determinar de qué manera mejorarlo.

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS

La percepción del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo, estas actitudes ayudan a la gerencia a entender las reacciones de los empleados ante sus tareas y predecir el efecto de estas reacciones en el comportamiento futuro.

Otro aspecto a considerar es el grado de importancia que tiene el trabajo para las personas que lo ejecutan, ya que en ocasiones un trabajo puede ser interesante más no fundamental para los miembros de la institución.

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

Capacitación del trabajador, entendiendo ésta como un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible.

Herramientas y recursos de trabajo, aunque los trabajadores tengan los niveles más elevados de motivación no podrán hacer bien su trabajo sino tienen los enseres adecuados para realizarlo; por lo que suministrar a los trabajadores de los medios necesarios para desempeñar su trabajo es un aspecto importante dentro de la supervisión a la hora de supervisar el desempeño del trabajador.

Strauss (1981) cuando expresa que, “Los recursos de mantenimiento como el suministro de herramientas, materiales y sobre todo de información esencial es uno de los aspectos más importante del oficio de supervisión”. (p.74)

La Remuneración, especialmente como incentivo, es una de las técnicas más poderosas que tienen a su alcance los gerentes para mejorar la productividad. Desde Adam Smith pasando por Taylor, hasta los más recientes estudiosos de la administración, han propuesto diferentes técnicas de remuneración, tales como los incentivos, a fin de incrementar la misma.

FACTORES RELACIONADOS CON EL DESEMPEÑO LABORAL

Ambiente Confortable: Factor importante en el desempeño de los trabajadores, es el ambiente que los rodea, éste debe ser confortable, que ofrezca seguridad, que no tenga excesivos mecanismos de supervisión, control o vigilancia, y que permita cierta movilidad interpretada como libertad. Ambiente la motivación: La gente trabaja por diversas razones; lo que es importante para uno, quizás no tenga importancia para otro. La motivación es algo personal y los gerentes deben conocer a sus empleados individualmente para saber qué es lo que los motiva. Algunos trabajan para satisfacer sus necesidades básicas para sobrevivir, mientras que otros buscan seguridad; otros más trabajan para satisfacer su propio ego o algo aún más profundo. Comunicación organizacional: Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión que se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto, la comunicación es determinante en la dirección y el futuro de la organización. Por "comunicación organizacional", en términos muy amplios, se entenderá el estudio de los procesos comunicacionales que tienen lugar dentro de los grupos sociales en torno a objetivos comunes, es decir, organizaciones. Con respecto a los canales o medios utilizados para informar, debe señalarse la existencia de una gama extensa. Pueden ser un medio directo, cuando se produce el contacto interpersonal. Sin embargo, aún dentro de este

contexto puede señalarse variantes como el teléfono, intercomunicadores, monitores, televisión y otros adelantos tecnológicos. Los documentos escritos son, naturalmente, importantes en este proceso. Incentivos: Son utilizados, para demostrar que el personal es tomado en cuenta, ya que es más productivo para la organización retribuir al empleado porque de esta manera rinde mucho más. La satisfacción en el trabajo: Para muchos autores, entre ellos Arana (2006), la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha. La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones sindico – patronales. Organización inteligente: Son organizaciones que reconocen el poder y el talento de la gente para impactar positivamente en el negocio, abren espacios para una comunicación abierta, eliminan interferencias para agilizar decisiones, crean equipos y redes internas para lograr interdependencia frente a objetivos comunes y desarrollan verdaderas organizaciones de aprendizaje.

CARACTERÍSTICAS DEL DESEMPEÑO LABORAL

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

Adaptabilidad, se refiere a la mantención de la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas. Comunicación, se refiere a la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente.

La capacidad de adecuar el lenguaje o terminología a las necesidades del (los) receptor (es). Al buen empleo de la gramática, organización y estructura en comunicaciones. Iniciativa, se refiere a la intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos. A la habilidad de provocar situaciones en

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

Conocimientos, se refiere al nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo. Calidad de trabajo, proporciona documentación adecuada cuando se necesita. Va más allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendada. Produce o realiza una tarea de alta calidad. Cantidad de trabajo, cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su propia terminación. Realiza un volumen aceptable de trabajo, cumple razonablemente el calendario de entregas.

Planificación, programa las ordenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia. Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.

TIPOS DE RECOMPENSAS

Las Recompensas Individualizadas, Resultan eficaces para atraer a los individuos a formar parte de la organización y para mantenerlos en ella. Son eficaces, también, para motivar a los miembros a realizar sus tareas en los niveles de cantidad y calidad exigidos e incluso superándolos aunque en ocasiones existen limitaciones estructurales, o de otro tipo, que impiden una adecuación correcta de este tipo de recompensas. Las recompensas de tipo individualizado resultan difíciles de utilizar para motivar los comportamientos innovadores de los individuos.

Recompensas de Tipo Económico, Su empleo eficaz requiere al menos los siguientes requisitos: Deben ser percibidas claramente como lo suficientemente amplias para justificar el esfuerzo extra que requiere la tarea que hay de cumplirse para conseguirlo. Deben ser percibidas como consecuencia directa de la tarea requerida y seguirla contingentemente. Deben ser, además, percibidas como equitativas por la mayor parte de los miembros.

La Promoción o el Ascenso, Encuentra una serie de dificultades al no acomodarse los criterios de promoción de los directivos de la organización a las conductas más eficaces para la organización sino atender más bien, a criterios como el conformismo, antigüedad, observancia de las normas.

El Reconocimiento y la Recompensa Social, Han de estar estrechamente vinculados al desempeño del empleado para resultar eficaces como recompensa extrínseca. Los supervisores y directivos han de evitar desigualdades o "injusticias" al dispensar este tipo de refuerzos y aplicarlos de modo contingente.

Recompensas de Grupo o Generales, Son necesarias cuando el patrón de recompensas individuales resulta imposible porque la productividad en tareas depende del funcionamiento eficaz de un grupo que puede ser, en ocasiones, muy amplio. Este tipo de recompensas no se conceden, por lo general, sobre la base del esfuerzo individual, sino sobre la base de la pertenencia del individuo al grupo (membrecía).

Las recompensas generales son eficaces para mantener a los miembros dentro de la organización; pero no lo son para conseguir una mayor productividad ya que todos los miembros las reciben por igual y no son diferenciadoras.

ANÁLISIS DEL CICLO

- I La persona afronta su obvia realidad** que sería estar desmotivado por su empleo ya que este no satisface sus expectativas y necesidades,
- II El individuo analiza su personalidad** y se estudia a sí mismo para que de esta manera piense en su trabajo y de qué manera esté le puede ser de satisfacción para auto realizarse, en
- III El individuo debe hacer un análisis a conciencia** de lo que le gusta y lo que desea y de lo que realmente es vital para vivir dignamente según su sistema de creencia, luego de lo cual al haber puesto en prioridad

sus necesidades se enfoca en la manera en cómo su empleo pueda llegar a cubrir con estas necesidades,

- IV. En este punto la persona está en busca de un estímulo que lo mueva a realizar las actividades que le demanda su empleo**, este estímulo puede ser auto impuesto o propuesto; con auto impuesto se refiere a que la persona se estimula de alguna manera por ejemplo con un pensamiento, al hacer las cosas por una persona, porque quiere algo que por el momento no puede comprar y por propuesto se refiere que el estímulo venga de otra persona por ejemplo el jefe, con el cual él espera que el desempeño del individuo suba y de esta manera obtener mayor producción,
- V. Aquí la persona dependiendo del estímulo** puede o no sentir que el deseo de hacer las cosas salga de lo profundo de su ser, por eso es importante el estímulo adecuado que provoque una aceptación inmediata,
- VI. El resultado** de todo el ciclo y lo que se andaba buscando, que es una persona que tiene una gran motivación laboral y que hace su trabajo con gusto.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

Autorrealización: Desarrollar todo nuestro potencial para convertirnos en todo lo que somos. Es llegar a ser uno mismo en plenitud.

Compromiso: Responsabilidad u obligación que se contrae.

Desempeño Laboral: Es la forma en que los empleados realizan su trabajo.

Estrategia: Arte de proyectar y dirigir alguna operación.

Jerarquía: Es el criterio que permite establecer un orden de superioridad o de subordinación entre personas, instituciones o conceptos.

Propuesta: Es el mecanismo por el cual un negocio busca generar ingresos y beneficios.

Motivación: La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Necesidad Básica: Una necesidad es aquello que resulta indispensable para vivir en un estado de salud plena.

Liderazgo: Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado.

Responsabilidad: Es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.

Las relaciones interpersonales: Las relaciones interpersonales se conciben como la capacidad de relacionarse con otros sujetos para llevar a cabo proyectos comunes a través de la cooperación, integración, respeto mutuo, respeto y tolerancia de las diferencias y puntos de vista. Las relaciones interpersonales constituyen el conjunto de nexos y vinculaciones sobre las cuales se construyen las interacciones entre los miembros de la comunidad educativa

La Comunicación Interna permite la transmisión e intercambio de información bajo la forma de mensajes entre los miembros de la Institución. Permite obtener información y aceptación de la política de la Dirección, lograr la cooperación de los demás, hacer que las ideas se entiendan y las tareas se ejecuten con eficiencia y oportunamente.

Relaciones humanas

“Las relaciones humanas son las relaciones entre seres humanos y son la que hacen que existan buenas relaciones entre las personas y por ende dentro de las empresas” (Días, 2002, p.263).

Los trabajadores en general deben de colaborar para que en la empresa existan buenas relaciones humanas. La contribución de ellos para tal fin, repercutirá en la producción e imagen de la empresa ante los trabajadores y sus familiares y ante el público en general. (Días, 2002, p.265).

Satisfacción en el trabajo

La satisfacción en el trabajo es la base del rendimiento. Para lograr la satisfacción en el trabajo de sus dependientes, la empresa debe captar la voluntad de sus integrantes y para ello debe tomar la iniciativa y el cometido de alcanzar la paz y la tranquilidad dentro de ella. (Días, 2002, p.269)

“La administración debe de hacer uso de estímulos y alicientes que sirven para satisfacer las necesidades humanas, lo que incentivara a los trabajadores a laborar cuidadosa y diligentemente y por ende a producir más” (Días, 2002, p.270).

“Estos estímulos que generalmente son aumento de salarios, agradaran a los trabajadores, les proporcionaran gozo y bienestar y ayudaran a que la empresa logre los objetivos y metas que desea alcanzar” (Días, 2002, p.270).

“El elemento más valioso en una empresa, es su personal de trabajadores, quienes son la fuerza de trabajo. La tranquilidad y buena voluntad de la empresa para con sus trabajadores, llevara a que se alcance la satisfacción en ella” (Días, 2002, p.271).

Algunos de estos recursos para lograr la satisfacción son:

1. Confianza en la buena retribución económica.
2. Regocijo y satisfacción en el momento del trabajo.
3. Modo de conducir al personal.
4. Servicio de asistencia educativa.
5. Reciprocidad.

6. Entorno social.
7. Normas y acuerdos.
8. Recreación (Días, 2002, p.270).

El Desempeño Personal

El desempeño laboral es el resultado productivo de una jornada de trabajo. La propuesta de cambio se hace por medio de un ciclo para la acción del que se parte de la obvia realidad, hasta llegar al resultado deseado, un mejor desempeño laboral. (Mayurí, 2008, p.26)

2.3 PROBLEMA.

La gestión de una organización presume en la actualidad de atender a un índice interesante de frentes llegando cada uno de los cuales, a ser concluyentes en el progreso o frustración del encargo integral, resultando muy sobresaliente el clima institucional. Sólo una buena atmósfera organizacional viabiliza una innovadora intervención de los trabajadores en la existencia de la institución. Entonces, en el escenario de que el ambiente institucional sea destemplado o precario, la gestión permanece subyugada a un proceso de deterioro que terminará por develar otros factores, acaso espléndidos de la organización

Quienes estamos a cargo de instituciones y representamos los intereses de una Entidad debemos esforzarnos por ser buenos líderes y saber trabajar en equipo, haciendo honor al concepto de responsabilidad social del servidor público porque detrás de nuestro trabajo hay necesidades concretas que están en juego.

En el Perú, ante los cambios que ocurren rápidamente, debe saberse responder a ellos y las personas tienen que aprender a asumir desafíos propios de la época, siendo muy relevante que, sobre todo, las Universidades desarrollen esquemas en los cuales los docentes y no docentes perfilen un tipo de liderazgo basado en el desarrollo de habilidades sociales para influir en las relaciones interpersonales y llevar a cabo un buen clima y satisfacción laboral. Uno de los motivos por los que el liderazgo en el aspecto motivacional

ha adquirido importancia en los últimos años tiene que ver con que el mundo empresarial se ha hecho más competitivo y más volátil. (p.85)

Murillo (2006) refiere que “La investigación y la experiencia han evidenciado que el comportamiento y la actitud de la persona que asume las funciones de dirección en las universidades son un elemento fundamental que determina la existencia, la calidad y el éxito de procesos de cambio, en ella”. (p.95)

De esta forma es posible afirmar que, si queremos cambiar las universidades y, con ello, mejorar la educación, necesitamos contar con personas que ejerzan el liderazgo como modelo motivacional desde el interior de la universidad que inicie, impulse, facilite, gestione y coordine el proceso de transformación. Personas con una preparación técnica adecuada pero, sobre todo, con una actitud y un compromiso con la empresa, la educación y la sociedad capaces de ponerse al frente del proceso de cambio.

La Universidad “Alas Peruanas” (2006) cita que, el Perú ha afrontado en los últimos años serios problemas, quizás los más duros de su historia republicana. En los 80s, la hiperinflación y un terrorismo desenfrenado y cruel y en los 90s una economía en receso y una dictadura corrupta que empobrecieron a los peruanos, agudizaron las desigualdades, quebraron las instituciones e hicieron que gran parte de la población perdiera la esperanza y abandonara los valores de tolerancia, honestidad, transparencia, respeto”, entre otros, dejando una profunda secuela de negatividad, temor, resentimientos, egoísmo, una sociedad polarizada, organizaciones, entre ellas, las instituciones, con una gestión administrativa inadecuada y una deficiente práctica de las relaciones interpersonales generando inadecuado clima laboral , no obstante de que éstas constituyen las vinculaciones sobre las cuales se construye las interacciones entre los miembros de la comunidad universitaria y son el soporte marco institucional, eje y sustento del sistema organizativo, interacciones que se traslucen tanto en opciones personales como en las vinculaciones funcionales en torno a los desempeños que las instituciones requiere. Según Pérez (2004) indica:

El clima, el desempeño laboral y las relaciones interpersonales tienen como base a la comunicación y el éxito que experimentamos en nuestra vida

depende en gran parte de la manera cómo nos relacionemos con los demás. La comunicación juega un importante papel en la actividad educativa, no sólo como elemento que garantiza la interacción entre las personas, sino también y por encima de ello, en el desarrollo de las relaciones humanas. La actividad educativa es comunicativa por excelencia, en la que se manifiestan todas las funciones que le son inherentes a esta últimos; informativos, afectivos, valorativos y reguladores de la conducta. (p.85)

Las relaciones interpersonales en nuestro país se ven seriamente entorpecidas generando un clima laboral inadecuado, por diferentes factores, entre los cuales, podemos citar al autoritarismo; que no es sino, una imposición de la propia opinión sin argumentos y la intolerancia y desprecio por lo que otros piensan; el individualismo reflejado en una postura de aislamiento y clausura y centrismo en el cometido particular; el infantilismo que se manifiesta en una actitud de inmadurez en las reacciones, el no asumir los propios errores, incapacidad para entender las decisiones o limitaciones de los demás, reacciones airadas y sin control y aplazar decisiones de urgente respuesta; la indiferencia, expresada en la displicencia y desinterés por el quehacer común y la frialdad en el trato o negación a la aproximación a los demás. De esta realidad no escapa INABIF Rosa María Checa-Chiclayo 2015. Según Pauchard (1997) afirma:

Es fundamental disfrutar de un buen clima laboral, teniendo en cuenta las buenas relaciones interpersonales armónicas, porque es satisfactorio y placentero, y es trágico el no tenerlas; puesto que van en desmedro no sólo de las personas sino también de las organizaciones. En suma, no es posible ni una buena calidad de vida y menos aún, una vida feliz, sino se tiene buenas relaciones humanas, por ende un buen clima laboral y que la eficiencia y productividad de las instituciones en el Perú tienen como fuente de primera importancia la constitución de equipos de trabajo que practique buenas relaciones interpersonales para lograr un clima laboral adecuado generando la satisfacción del personal administrativo, las cuales han surgido desde que el hombre tuvo necesidad de formar grupos por motivos y factores. (p.85)

Hay relaciones humanas desde que hay seres humanos; toda vez que desde el comienzo los hombres se han dado cuenta que se necesitaban mutuamente, primero para poder sobrevivir, más luego con el correr del tiempo para relacionarse unos con otros y vivir en sociedad. Todos los días y a toda hora se viven las relaciones humanas

En este escenario, el Personal Directivo debe tratar a los trabajadores de manera justa, ofreciéndole condiciones laborales que propicien un ambiente de trabajo agradable, que comunique con claridad la labor diaria y que proporcione retroalimentación en cuanto a la actuación de los servidores; de igual forma, ellos deben responder con una actitud positiva, obedeciendo órdenes y con lealtad a la organización. Si el Directorio no motiva a sus trabajadores, ni propicia el enriquecimiento del puesto de trabajo, es decir no incentiva funciones que induzcan para que él mismo pueda desarrollar su creatividad es de esperarse que las relaciones laborales se deterioren, porque los empleados sentirán que son uno más dentro de la organización y esto implicaría que disminuya la productividad de su trabajo limitándose, únicamente, a cumplir con las funciones que les han sido asignadas. Murillo (2006) refiere que:

Por tanto es imprescindible que quienes tienen la gran responsabilidad de gestionar los destinos de las universidades humanísticas y científicas en nuestro país lleven a cabo urgentes acciones en lo que significa el mejoramiento de las relaciones interpersonales teniendo como base un buen clima laboral entre los actores educativos, promoviendo una cultura de respeto, confianza y valoración de los demás; una comunicación fluida y horizontal que asegure un claro entendimiento entre los miembros de la comunidad educativa y un ejercicio de liderazgo democrático y participativo, de lo contrario deviene el caos y la desorganización que obstaculizan el logro de los objetivos institucionales.

En Lambayeque, la población de esta región tiene en su diversidad cultural y étnica un gran potencial para desarrollarse en libertad y sin exclusiones. El poblador lambayecano es laborioso, posee conocimientos, habilidades tradicionales y deseos de incorporar lo mejor de otras culturas, conservando lo suyo. El trabajo perseverante ha logrado que soportemos las profundas crisis económicas por la que hemos transitado en todos estos años. No obstante,

existen fuertes problemas sociales: desocupación, drogadicción, delincuencia, pandillaje y prostitución. En educación y cultura: currículo no adecuado a las necesidades del desarrollo regional, la educación superior no forma profesionales para el mercado laboral, débil identidad cultural en nuestra población y deterioro del tejido social, débil formación para el cultivo de los valores en las personas y escaso fortalecimiento de las relaciones interpersonales en toda la población.

En este contexto, INABIF Rosa María Checa –Chiclayo 2015, no está exenta de esta realidad, en la medida de que no ha considerado aspectos relevantes sobre el desarrollo de las relaciones interpersonales en relación con un buen clima laboral, teniendo en cuenta un programa motivacional para lograr satisfacción en los trabajadores administrativos, dándole un rol tenue y displicente sin tener en cuenta que esto no sólo comienza sobre la base del buen ejemplo y constituye un proceso gradual donde es necesario indagar cuáles de ellas y por qué vías deben formar, desarrollar, afianzar y potenciar diferentes momentos de la vida; de ahí que es necesario propiciar acciones que promuevan las buenas relaciones humanas para desarrollar un buen desempeño laboral en los trabajadores de INABIF Rosa María Checa-Chiclayo 2015.

INABIF, significa Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar; es un programa del Ministerio de la Mujer y poblaciones vulnerables – MIMP, que tiene a su cargo la promoción, atención y apoyo a niños, niñas, adolescentes, jóvenes, mujeres, adultos, adultos mayores y en general a toda persona en situación de riesgo y abandono o con problemas psicosociales o corporales que menoscaben su desarrollo humano, a fin de alcanzar su bienestar y desarrollo personal, fortaleciendo y desarrollando sus capacidades para convertirlos en personas útiles a la sociedad, comunidad y familia en particular.

El INABIF es una Unidad Ejecutiva del Pliego del Ministerio de la Mujer y poblaciones Vulnerables, con autonomía administrativa, funciona y técnica en el marco de las normas administrativas vigentes. Depende del Vive Ministerio de Poblaciones Vulnerables. El INABIF tiene su sede central en la ciudad de Lima y desarrolla sus actividades dentro del ámbito nacional.

El Centro de Atención Residencial “Rosa María Checa” es el espacio físico administrado por el INABIF en convenio con las Hermana de la Congregación de Nuestra Señora de la Caridad del Buen Pastor, donde residen las niñas y adolescentes de 11 a 17 años en situación de abandono y peligro moral.

En el INABIF CAR Rosa María Checa, se les brinda protección y atención integral que requieren de acuerdo con su particular situación, en un ambiente de buen trato y seguridad, con el objetivo principal de propiciar su reinserción familiar y social.

Dentro de las funciones de INABIF CAR Rosa María Checa son:

- Guardar discreción en relación a las circunstancias personales, familiares o sociales de las residentes, a fin de no dañar su imagen u honor.
- Desarrollar, ejecutar, supervisar y evaluar programas y servicios que permitan a las residentes y a sus familias en situación de riesgo y/o vulnerabilidad, asumir sus roles y funciones bajo un enfoque de género y derechos.
- Debemos contar con el personal en número suficiente y debidamente calificado para satisfacer las necesidades de atención integral de las residentes
- Articular los servicios especializados con entidades diversas que contribuyan al cumplimiento de sus objetivos.
- Ejecutar acciones de desarrollo de capacidades de la comunidad en materias de promoción y fortalecimiento familiar, en el ámbito de su competencia.
- Gestionar fuentes de cooperación que faciliten la mejora y ampliación de los servicios en el CAR.

La estructura orgánica del CAR Rosa María Checa, es de la sgte manera:

- Directora: Es la persona que se encarga de la administración general del CAR y como tal es la responsable de planificar, dirigir, controlar, coordinar y supervisar las acciones de su personal a cargo, previniendo

el cumplimiento de sus políticas, planes y estrategias institucionales que rientes y aseguren el logro de objetivos.

- **Administrador:** Es el profesional encargado de administrar los recursos humanos y financieros del CAR, quien juntamente con la dirección son los responsables de dirigir el proceso de planificación, organización, asesoría, ejecución, control y evaluación de planes, programas, proyectos y actividades diversas.
- **Servicio Social:** En el profesional encargado de la elaboración y ejecución de programas sociales a favor de las residentes.
- **Psicóloga:** Personal profesional encargado de la intervención psicológica individual, grupal y familiar a favor de las residentes.
- **Enfermera:** Personal profesional en enfermería que brinda atención integral en salud, realiza actividades preventivas y promocionales.
- **Personal de atención permanente:** Es el personal que establece una relación directa de cuidado con las residentes, cumpliendo una función clave que pueda favorecer u obstaculizar los procesos evolutivos y la resolución de los conflictos de las residentes.
- **Educadora:** Personal docente colegiado, que brinda la formación académica a las residentes, brindándoles metodologías educativas que faciliten la nivelación escolar con atraso escolar y con deficiencias para el aprendizaje, así como brindar reforzamiento y apoyo escolar a la población residente.
- **Profesora de Talleres:** Personal docente, que brinda formación ocupacional de calidad a las residentes, brindándoles metodologías apropiadas que faciliten el aprendizaje manual de las residentes.
- **Personal de cocina:** Personal calificado, que prepara los alimentos, menús diarios, dietas, fórmulas lácteas y otras de acuerdo a la prescripción dietéticas.
- **Personal de Servicios:** Personal calificado, que vela por el orden y limpieza del Centro, revisa diariamente el local, mobiliario e instalaciones del CAR.
- **Personal de Vigilancia:** Personal calificado, encargado de brindar protección a las residentes del CAR, y del personal, además el cuidado de los bienes y resguardar el perímetro interno del Centro.

2.4. FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cuál es el nivel del desempeño laboral de los trabajadores de INABIF Rosa María Checa - Chiclayo 2015?

Justificación

Desde la perspectiva teórica el estudio se justifica por cuánto contribuye a desarrollar conocimientos de carácter tecnológico para resolver problemas en el área de la administración educativa. También, sirve de base para que en el futuro se desarrollen nuevas investigaciones sobre mejoramiento de las buenas relaciones humanas generando un buen desempeño laboral. Asimismo, esta investigación permite fundamentar una propuesta de estrategias motivacionales.

Desde el punto de vista práctico, nos permite resolver problemas de la eficiencia, específicamente en administración; así mismo, como optimizar el nivel de desempeño laboral en los trabajadores de INABIF Rosa María Checa.

Metodológicamente, la presente investigación es viable dado que se ha concebido y sistematizado teniendo en cuenta, de modo general, las invariantes de la lógica del modelo científico y, de modo particular, la lógica de los modelos teóricos y empíricos

Un buen desempeño laboral enmarcada en el enfoque de una propuesta de estrategias motivacionales es esencialmente una filosofía de “ganar-ganar” que funcione en beneficio de todos los integrantes de una organización.

Si se desea que las instituciones se conviertan en empresas de calidad es necesario dedicar tiempo, dinero, esfuerzo y sobre todo voluntad para capacitarse, participar e innovar haciendo uso de la reingeniería, porque sólo así se puede llegar a una atención de calidad ya que la base en toda empresa es el potencial humano.

Las razones expuestas consideramos que justifican suficientemente la implementación de un programa de motivación para mejorar el desempeño laboral en los trabajadores de INABIF Rosa María Checa - Chiclayo 2015

2.5. HIPÓTESIS

Si se diseña y valida una propuesta de un programa de motivación, entonces se mejorará de modo significativo el desempeño laboral en los trabajadores de INABIF CAR Rosa María Checa- Provincia Chiclayo

HIPOTESIS NULA

Si no se diseña una Propuesta de un programa de motivación, entonces no se mejorará de modo significativo el desempeño laboral en los trabajadores de INABIF CAR Rosa María Checa- Provincia Chiclayo

2.6. OBJETIVOS

2.7.1. Objetivo general.

Implementación de un programa de motivación para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de INABIF Rosa María Checa –Chiclayo 2015.

2.7.2. Objetivos específicos.

- ✓ Diagnosticar el nivel del desempeño laboral en los trabajadores de INABIF Rosa María Checa –Chiclayo 2015, a través de aplicación de un pre test.
- ✓ Describir y diseñar la implementación del programa de motivación para mejorar el desempeño laboral en los trabajadores de INABIF Rosa María Checa –Chiclayo 2015, que conforman el grupo de estudio.
- ✓ Validar la propuesta de un programa estrategias Motivacionales para mejorar el desempeño laboral en los trabajadores de INABIF Rosa María Checa –Chiclayo 2015, que conforman el grupo de estudio

III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Variables

3.1.1. Definición conceptual

Variable independiente (Programa de Motivación)

Constituye una estructura organizativa conformada por un conjunto de eventos, procesos, recursos, instrumentos y tácticas que debidamente ordenados permiten a las personas encontrar significado en las tareas, mejorar sus capacidades, actitudes y alcanzar determinadas competencias de saber actuar, de saber ser, propiciando espacios de buen trato en las relaciones interpersonales generando óptimo desempeño laboral, considerando los pasos estratégicos.

Variable dependiente (Desempeño laboral)

Constituyen la capacidad de relacionarse con otros sujetos para llevar a cabo proyectos comunes a través de la cooperación, integración, respeto mutuo, respeto y tolerancia de las diferencias y puntos de vista. El desempeño acción laboral constituyen el conjunto de nexos y vinculaciones sobre las cuales se construyen las interacciones entre los miembros de la institución. Es el soporte social marco institucional, eje y sustento del sistema organizativo; la organización no es otra cosa que la trama de relaciones establecidas entre sus miembros logrando el desempeño laboral

3.1.2. Operacionalización de Variables

| VARIABLE | CATEGORIAS | DIMENSIONES | INDICADORES | ESCALA DE MEDICIÓN |
|----------------------------|--------------------|---------------------------------|---|--------------------|
| V.I.PROGRAMA DE MOTIVACIÓN | EFICAZ INEFICAZ | MOTIVACIÓN | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se siente motivado a realizar sus funciones en el cargo que desempeña. ▪ En su institución recibe incentivos y reconocimientos por la labor que realiza. | Nominal |
| | | RELACIONES HUMANAS/ORGANIZACIÓN | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumple con su manual de organización y funciones ▪ Conoce su función y lo lleva a cabo ▪ Realiza sus actividades laborales de manera eficiente y eficaz. ▪ Cumple con sus funciones en el tiempo indicado. ▪ Le disgusta asumir compromisos con la institución. ▪ Procura innovar procesos para la ejecución de su trabajo. - Llega puntual a su trabajo. | |
| | | LIDERAZGO | <ul style="list-style-type: none"> - Es responsable de decidir cómo se debe de hacer el trabajo - Tiene poca libertad de decidir cómo se realiza el trabajo. - El trabajo que realiza no es muy importante para la imagen institucional. - Es emprendedor en la ejecución de diversas actividades. | |

| | | | | |
|--|--|-----------------------------|--|--|
| | | RECONOCIMIENTO /ESTÍMULO | <ul style="list-style-type: none"> - Siente que el trabajo que hace es justo para su manera de ser. - Su trabajo le permite desarrollarse personalmente. - Se siente insatisfecho con los resultados que logra en su trabajo. - No se siente realizado con su trabajo. | |
|--|--|-----------------------------|--|--|

| VARIABLE | DIMENSIONES | INDICADORES | ESCALA DE MEDICIÓN |
|-----------------------|-----------------------|---|--------------------|
| V.D.DESEMPEÑO LABORAL | TRABAJO EN EQUIPO | <ul style="list-style-type: none"> ▪ El Trabajo en equipo es política de la organización. ▪ Es fácil trabajar con los compañeros de diferentes áreas. ▪ Respetan las opiniones de todos los integrantes del equipo ▪ Se considera una persona empática y tolerante. | CUESTIONARIO |
| | COMUNICACIÓN ASERTIVA | <ul style="list-style-type: none"> ▪ La Comunicación entre todos los colaboradores es adecuada. ▪ Los trabajadores se comunican con claridad. ▪ Los funcionarios se dirigen con respeto hacia | |

| | | | |
|--|------------------------|---|--|
| | | <p>sus colaboradores.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La comunicación es asertiva entre funcionario y trabajador. | |
| | <p>RESPONSABILIDAD</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumple con su manual de organización y funciones ▪ Conoce su función y lo lleva a cabo ▪ Realiza sus actividades laborales de manera eficiente y eficaz. ▪ Cumple con sus funciones en el tiempo indicado. ▪ Le disgusta asumir compromisos con la institución. ▪ Procura innovar procesos para la ejecución de su trabajo. ▪ Llega puntual a su trabajo. | |

3.2. Tipo de estudio

El tipo de investigación asumido en el presente estudio es Descriptivo - Propositivo ya que se tendrá en cuenta la propuesta de un Programa. Es de tipo descriptiva porque tiene por objeto indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta las variables. (Fernández, Hernández y Baptista, 2010)

Propuesta de Estrategias Motivacionales en mejorar el desempeño laboral

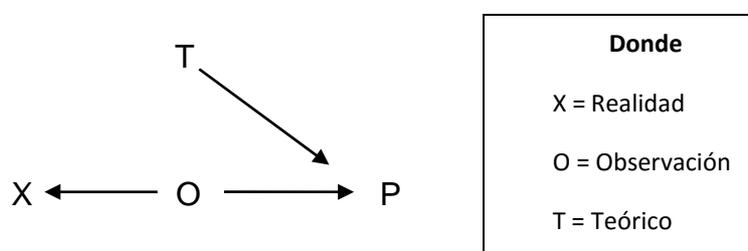
El estudio de la presente investigación es descriptivo porque detallaremos la situación actual del desempeño laboral en el INABIF Rosa Maria Checa. Además, tiene por objeto la descripción o caracterización del estudio de investigación, para mejorar el desempeño personal como un modelo de Estrategias Motivacionales.

Este tipo de investigación es propositiva porque propone la implementación de un programa de motivación para mejorar el desempeño laboral.

3.3. Diseño de Estudio

El propósito de la investigación, naturaleza de los problemas y objetivos formulados en el estudio alberga las condiciones necesarias para calificarlo como No Experimental, transaccional o trasversal porque se recolectaron datos en un solo momento dado. (Junio 2015). Metodología de la investigación. (es.scribd.com)

En el proceso de estudio del problema es mejorar el desempeño laboral en el INABIF Rosa María Checa, se indica como causa principal optimizar el desempeño laboral, convirtiéndose este diseño no experimental, ya que hace uso de dos variables, cuyo esquema es el siguiente:



3.4. Población y Muestra

Para el presente estudio se ha considerado toda la población equivalente al total de los trabajadores que trabajan en INABIF Rosa María Checa-Chiclayo 2015 como unidad de análisis. Para mejor visualización se representa en el siguiente cuadro:

TABLA N° 01

| PERSONAL | N° | % |
|-----------------------------------|-----------|----------|
| TRABAJADORES DE INABIF CAR | 30 | 100 |
| TOTAL | 30 | 100% |

FUENTE: Recursos de INABIF Rosa María Checa

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de datos del presente trabajo de investigación se utilizará las siguientes técnicas y procedimientos:

Técnicas

Vienen a ser un, “conjunto de mecanismos, medios y sistemas a dirigir, recolectar datos. Es también un sistema de principios y normas que auxilian para aplicar los métodos, pero realizan un valor distinto”. Tamayo, M. (1999). La investigación. (es.scribd.com)

Encuesta

Técnica destinada a obtener información primaria respecto al desempeño laboral en el personal.

Cuestionario

Instrumento de recopilación de datos a partir de un conjunto de preguntas preparado cuidadosamente sobre los hechos de la investigación para su contestación por la muestra del estudio emprendido.

Métodos de investigación

En la presente investigación se utilizará:

El método histórico tendencial, a través del cual se estudiarán las distintas etapas del objeto de estudio de la investigación.

El método de análisis y síntesis presente a lo largo de todo el proceso de investigación.

El método de deducción e inducción, por el cual se infieren proposiciones singulares partiendo de aspectos generales y se formulan conclusiones generales a partir de premisas particulares.

El método de modelación, por el cual se representará un reflejo mediatizado del objeto de estudio.

El método sistémico con el propósito de organizar el objeto mediante el estudio de sus partes componentes, así como de las relaciones entre ellas

El método dialéctico para revelar las relaciones entre los componentes del objeto.

3.6. Métodos de análisis de datos

La información será presentada en tablas estadísticas, con sus respectivos gráficos, En la investigación se emplearán las formulas de la estadística descriptiva trabajadas desde los Programas SPSS y Excel.

IV. RESULTADOS, DISCUSIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA PROPUESTA

4.1 PRESENTACION Y ANALISIS DE LA INFORMACIÓN

Diagnosticar el nivel de Desempeño Laboral de los trabajadores.

A los trabajadores de INABIF Rosa María Checa que conformaron el grupo de estudio se les aplicó un cuestionario, con el propósito de determinar el nivel de Desempeño Laboral que tienen, obteniéndose los siguientes resultados específicos:

Tabla Nª 02

NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL SEGÚN CATEGORÍAS

| Categoría | f | % |
|-----------|----|-------|
| Bajo | 23 | 76.67 |
| Medio | 7 | 23.33 |
| Alto | 0 | 0.00 |
| Total | 30 | 100% |

Fuente: Resultados del Cuestionario.

Fecha: Junio 2015

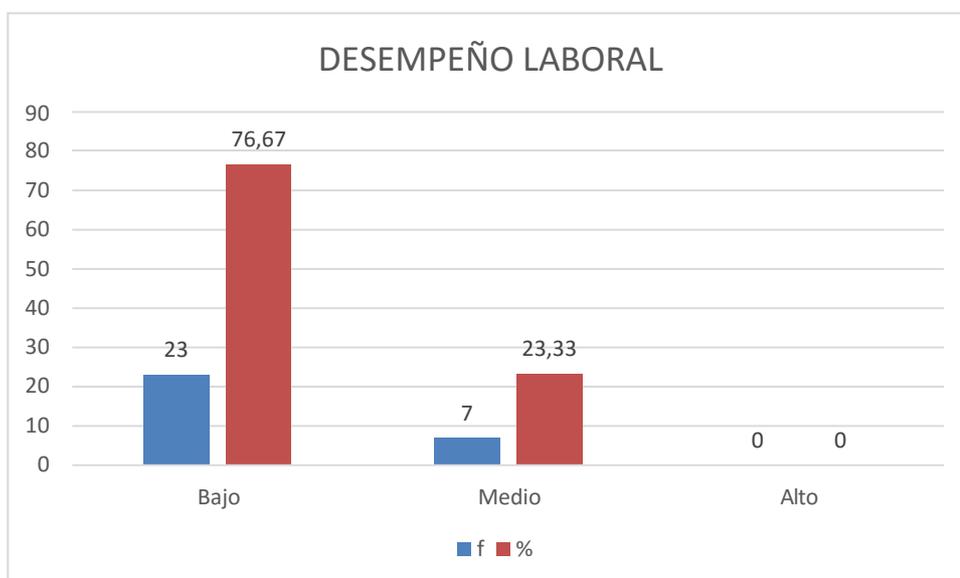
Tabla Nª3

| | |
|---------------|--------|
| Media | 42.95 |
| Desv. Est. | 8.44 |
| CV | 19.64% |

Fuente: Resultados del Cuestionario.

Fecha: Junio 2015

Figura N° 02 Porcentaje de Desempeño Laboral



Fuente : Resultados del cuestionario.

Fecha : Junio 2015

Análisis e Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos para determinar el nivel Desempeño Laboral, según el cuestionario aplicado a los trabajadores, se determinó lo siguiente:

En la categoría **Alto**, no se encontró ningún trabajador, lo que se manifiesta que nadie tiene un alto nivel de desempeño laboral.

En la categoría **Medio**, se encontró al 23.33% representado por 7 trabajadores que manifiestan tener un regular nivel de desempeño laboral.

En la categoría **Bajo** se tiene que el 76.67% representado por 23 trabajadores, manifiestan que tiene un bajo nivel de desempeño laboral.

Así mismo se observa que:

El calificativo promedio obtenido por los trabajadores en lo concerniente al nivel de Desempeño Laboral, es de 42.95 puntos, lo cual indica que es un calificativo Bajo según escala establecida.

La desviación estándar es de 8,44 puntos, lo que indica que los datos se dispersan esa distancia con relación al promedio tanto a la derecha como hacia la izquierda.

Por otro lado, se observa que el nivel de Desempeño Laboral es homogéneo con un coeficiente de variabilidad del 19,64%.

4.2 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En el objetivo específico 1, los resultados que observamos en el cuadro anterior, demostraron que los niveles de desempeño laboral presentan porcentajes más altos en las categorías En la categoría Alto, no se encontró ningún trabajador, lo que se manifiesta que nadie tiene un alto nivel de desempeño laboral. En la categoría Medio, se encontró al 23.33%, representado por 7 trabajadores que manifiestan tener un regular nivel de desempeño laboral. En la categoría Bajo se tiene que el 76.67% representado por 23 trabajadores, manifiestan que tiene un bajo nivel de desempeño laboral.

Lo que confirma la teoría de la atribución en el desempeño laboral de Heider al sostener que: “para que un empleado de bajo rendimiento, la gerencia debe atribuir el bajo rendimiento a algo, tratando la causa a la brevedad posible. Este, deficiente desempeño laboral debe ser objeto de estudio para ser mejorado”.

Con respecto al objetivo específico 2, cumpliendo con este objetivo y teniendo en cuenta las teorías de estrategias motivacionales se seleccionó para implementar un programa de motivación y elaborar la propuesta que luego se procedió a validarlo.

La motivación en las personas es indispensable para un cambio de actitud positiva que favorezca a la obtención de resultados óptimos y eficientes logrando mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de una determinada organización.

Con relación a INABIF Rosa María Checa, se indica que actualmente no posee un plan de motivación laboral y/o planes de incentivos monetarios y no monetarios dirigidos a incrementar el nivel de motivación de los trabajadores para mejorar su desempeño laboral.

Los Directivos de INABIF Rosa María Checa, consideran que los trabajadores no desempeñan sus funciones diarias eficientemente, ya que no se cumple con las metas y objetivos planteados. Al mismo tiempo, consideran que existe una relación directa entre el nivel de satisfacción laboral que poseen los trabajadores actualmente con las fallas que se presentan continuamente en la institución relacionadas específicamente a los procesos de atención al usuario.

Consideran que es necesario que se diseñe e implemente un programa de motivación laboral dirigido a elevar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de INABIF Rosa María Checa, que contribuya a elevar el nivel de desempeño de los mismos.

En cuanto a los trabajadores se evidencia lo siguiente:

El salario y los beneficios de ley son factores que los trabajadores consideran bastante motivadores. En relación con la institución la mayoría de los trabajadores se encuentran satisfechos laboralmente con el salario y los beneficios de ley que se les otorga. Sin embargo, la minoría que no se sienten satisfechos representa un 36% de los empleados, consideran que no se valora su trabajo a través del salario que reciben. Este es un factor no motivacional higiénico lo que significa que tiene una limitada capacidad para motivar al empleado en presencia del mismo, pero en su ausencia, genera altos niveles de desmotivación, y a su vez, forma parte de la necesidad de logro de los

trabajadores.

El reconocimiento que le otorga la institución a los trabajadores por el desempeño eficiente de sus funciones, es un factor clasificado por los mismos empleados como bastante motivador. Sin embargo, la gran mayoría no se siente laboralmente satisfechos con la forma cómo se les reconoce el desempeño eficiente de sus funciones, ya que según las repuestas otorgadas, no se les reconoce en absoluto. Este es un factor motivacional no higiénico el cual posee una gran capacidad para motivar por si solo al trabajador, pero en ausencia del mismo, crecen los niveles de desmotivación. De igual manera se ve representado dentro de las necesidades de logro del trabajador.

Las políticas y el reglamento interno de INABIF Rosa María Checa, son factores que los trabajadores entrevistados consideran medianamente motivadores. Actualmente, los empleados consideran que estos factores les permiten desempeñar eficientemente sus funciones dentro de la institución, por lo que la mayoría se encuentra satisfechos laboralmente. Este es un factor no motivacional higiénico cuya capacidad para motivar al empleado es muy limitada, pero en su ausencia, genera altos niveles de desmotivación. De igual manera es un factor que se relaciona a las necesidades de logro del trabajador.

El desempeño de las funciones según el conocimiento y las habilidades representan un factor que para los trabajadores entrevistados es bastante motivador. En relación con INABIF Rosa María Checa, la mayoría de los trabajadores consideran que no poseen los conocimientos y habilidades requeridas para el desempeño de sus funciones. Esto se debe en la mayor parte de los casos, al desconocimiento del sistema que operan y la necesidad de un mayor conocimiento de la naturaleza de las actividades que realizan, específicamente a los procesos. Este es un factor motivacional no higiénico cuya capacidad para motivar al empleado es muy grande. De igual forma está relacionado a la necesidad de logro del individuo.

Poder realizar aportes y sugerencias dirigidos a elevar el nivel de eficiencia en las atenciones y procesos diarios de la institución, representan un factor catalogado

por los trabajadores entrevistados como bastante motivador. Actualmente este es un factor con el que la mayoría de los trabajadores no se encuentran satisfechos laboralmente, ya que sienten temor de equivocarse frente a sus coordinadores o jefes directos y recibir reclamos por ello. Este es un factor motivacional no higiénico, relacionado a las capacidades, intereses y necesidades de los trabajadores que tiene una elevada capacidad para motivar al personal de trabajo. De igual manera está relacionado a las necesidades de poder de los trabajadores.

Establecer relación es agradable con los coordinadores, jefes directos y compañeros de trabajo, es un factor bastante motivador para los trabajadores entrevistados. Sin embargo, en cuanto a la relación que los trabajadores mantienen con los coordinadores y jefes directos, la mayoría de ellos se sienten insatisfechos laboralmente, el nivel de satisfacción laboral por parte de la mayoría es muy elevado. Este es un factor no motivacional higiénico cuya capacidad para motivar al empleado es muy poca pero que cuando se encuentra ausente, genera altos niveles de insatisfacción. Este factor forma parte de las necesidades de afiliación del individuo.

En relación a las actividades en equipo que realizan los trabajadores tanto dentro como fuera de INABIF Rosa María Checa, se indica que este es un factor bastante motivador y actualmente no se sienten satisfechos laboralmente, ya que la institución no promueve la creación de actividades grupales que genere un mayor nivel de compromiso de parte de los trabajadores con la institución, que mejore las relaciones laborales y el clima organizacional. Este es un factor no motivacional higiénico que se relaciona a las condiciones físicas y ambientales del trabajo, cuya capacidad de motivación al empleado es escasa, pero en su ausencia, genera altos niveles de desmotivación. Este factor forma parte de las necesidades de afiliación de los trabajadores.

Tomando en cuenta los resultados analizados es importante especificar que dentro de los factores motivacionales estudiados existen cinco factores considerados críticos debido a que en la actualidad representan un factor de insatisfacción laboral para la mayoría de los trabajadores entrevistados de INABIF

Rosa María Checa y al mismo tiempo, son considerados por los trabajadores como factores bastante motivadores. Estos son:

El reconocimiento por parte de INABIF Rosa María Checa a las labores desempeñadas eficientemente, como incentivos monetarios y no monetarios.

Desempeñar funciones acordes con los conocimientos y habilidades.

Hacer aportes y sugerencias dirigidas a elevar el nivel de eficiencia en las operaciones diarias.

Establecer relaciones agradables con los directivos, coordinadores y jefes inmediatos.

Realizar actividades laborales y extra laborales con los compañeros de trabajo.

De esos cinco factores críticos, el 60% viene representado por factores motivacionales no higiénicos y un 40% por factores no motivacionales higiénicos según la teoría de los factores motivacionales de Frederick Herzberg.

Para el desarrollo de la investigación se tuvo en cuenta las teorías de motivación de Maslow .El estudio de Maslow sobre motivación humana, nos dice que todo ser humano mientras más satisface sus necesidades básicas, busca otros tipos de necesidades, muchas veces descuidando parte de las necesidades básicas para cubrir otro tipo de necesidades; pero si nos preguntamos, Que estoy haciendo?, ¿Que necesito para seguir?, ¿Cómo debo hacerlo?, nos vamos a sentir motivados a encontrar esas necesidades más altas que logren dejarnos satisfechos. Y es así como los colaboradores lograrán la recompensa de su esfuerzo y dedicación personal y profesional

La propuesta de estrategias motivacionales está encuadrada de las teorías: motivacionales, relaciones humanas, administración, liderazgo y desempeño laboral que hemos asumido para este trabajo de investigación, con las tres ideas básicas: Recojo de información, análisis e interpretación de los resultados, y la emisión de juicios de valor para la toma de decisiones.

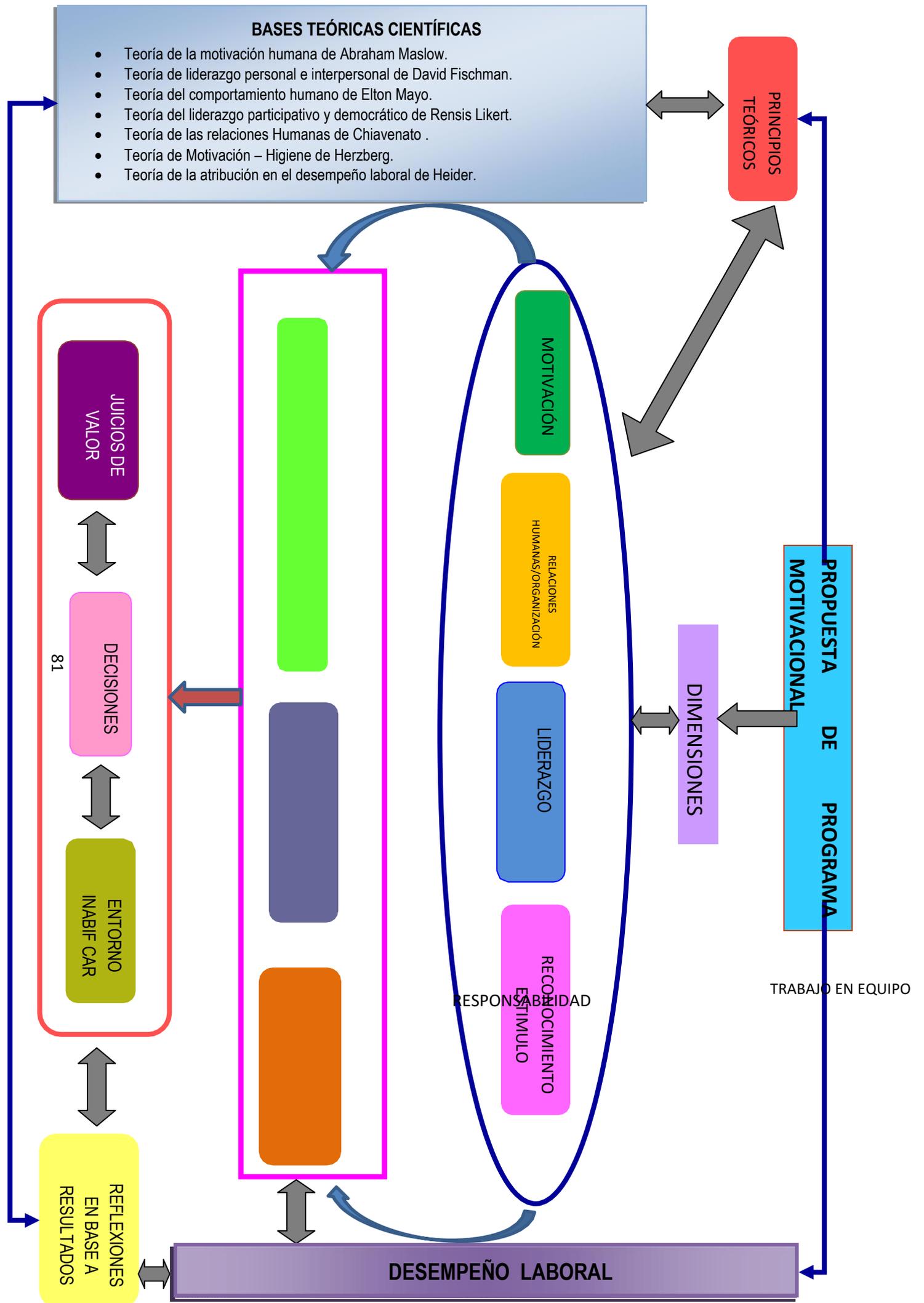
En consecuencia, contando con los instrumentos elaborados y basados fundamentalmente en la observación, se procede a administrarlos a los agentes seleccionados para tal fin, previa información del propósito de la propuesta para que las respuestas sean más objetivas y confiables

Luego de tener información requerida se procedió a conformar grupos de discusión y reflexión de manera que contribuyeran al análisis de los resultados, su interpretación y emisión de juicios de valor. Este proceso se facilitó por cuanto las fuentes de información (personal administrativo) son trabajadores de INABIF Rosa María Checa y conocen la realidad de la misma manera que el debate fue enriquecedor.

Finalmente contando con los resultados del análisis se formularon los juicios de valor y se prescribieron algunas decisiones a tomar que sirvieron para la redacción de las recomendaciones.

4.3 Propuesta del Programa de Motivación

4.3.1 REPRESENTACION GRAFICA



4.3.2 ESTRUCTURA DEL MODELO

- FUNDAMENTOS
- CONCEPCIONES DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES
- DESEMPEÑO LABORAL
- RECOJO DE INFORMACIÓN
- REFLEXIÓN SOBRE LOS RESULTADOS
- JUICIOS DE VALOR
- DECISIONES
- CÓMO FUNCIONA EL MODELO

4.3.3 FUNDAMENTOS

Nuestra propuesta que servirá para valorar las óptimas relaciones interpersonales forjando un buen desempeño laboral que se realiza en INABIF Rosa María Checa tiene los siguientes fundamentos.

A. FILOSÓFICOS

El modelo se fundamenta en las corrientes estructuralistas, neopositivistas, y funcionalistas, las mismas que direccionan la formación filosófico-científica del ser humano. Estas corrientes tienen en común explicar la actividad humana, social y cultural en función de los hechos y la realidad del devenir social

Según estas corrientes filosóficas, el hombre es aquel ser que las ciencias pueden saber de él, y reflexionar acerca de él; es también aquel ser pensante capaz de transformar todo aquello que la naturaleza le proporciona, esto a través de las tecnologías, las que puestas en práctica en el desempeño laboral nos lleva a plantear que éste debe ser vigoroso, satisfactorio y gratificante.

El Estructuralismo. Considera que la Estructura es un sistema o conjunto de objetos tal que no es posible definir la función o las variaciones de uno de ellos independientemente de la función o variaciones de los otros. Las características fundamentales de esta corriente que se recogen para la organización del modelo, son:

- a. La estructura es una realidad abstracta, como tal nos permite identificar sus elementos y articularlos en una estructura que constituye el Programa.
- b. La estructura se halla presente en sus efectos, aunque sin estar en ellos, es decir que lo que más interesa son los productos, del desempeño laboral.
- c. El ser humano asume el rol de importante como elemento de entrada y aún de salida. Neopositivismo. Corriente de pensamiento que se inicia en el siglo XVIII con el empirismo. Las tesis centrales del neopositivismo son:
- La sensación es la única fuente del conocimiento.
 - Las leyes de la lógica son a priori y tautológicas.
 - Las proposiciones tienen sentido cuando son verificables y solo entonces.
 - El lenguaje propiamente con sentido es la de la física
 - Una proposición posee sentido cuando está constituida según las reglas sintácticas.
- d. El funcionalismo considera que el hombre y su hacer cotidiano se estructura en función de su práctica (utilidad de su acción); las funciones que realiza el hombre en consecuencia deben estar orientadas a poner en práctica los siguientes postulados.
- Toda acción tiene como consecuencia una reacción
 - Las actividades del hombre deben estar orientadas a la utilidad.
 - El ambiente donde el hombre realiza sus acciones deben fundamentarse bajo los principios de un buen clima laboral como garantía de una sociedad fraterna.

B. PSICOLÓGICOS

El hombre es pura maleabilidad. La técnica productora resulta decisiva en la formación de alguien. Las técnicas descansan sobre la actividad del hombre. El conductismo ha proporcionado técnicas muy perfectas de reproducción. La psicología del estímulo respuesta permite manipular eficazmente la conducta de los individuos.

Sin embargo, en la actualidad no podemos quedarnos con la práctica conductista, sobre todo en el caso de trabajar con seres humanos, los que piensan, sienten y actúan, por lo que en la administración tiene mucho peso el humanismo, en la que las buenas relaciones humanas generan un óptimo clima institucional adecuado y a la vez generador de un liderazgo para el trabajo exitoso en cualquier actividad que desarrolle la organización, en este caso una propuesta motivacional

C. TEÓRICOS, ADMINISTRATIVOS Y MOTIVACIÓN

Las óptimas relaciones humanas generan buen clima laboral y por ende la satisfacción de los clientes internos de las instituciones u organizaciones, se fundamentan en los siguientes principios.

- La motivación para generar un clima laboral saludable no es un problema aislado, abarca toda la organización
- El cliente, consumidor, usuario o “cliente externo” es el más importante
- El bienestar de quienes trabajan en la organización, los clientes internos, es determinante para lograr resultados hacia un recomendable clima laboral
- La satisfacción de las necesidades del cliente interno y externo, gobierna todos los indicadores importantes del proceso productivo y la organización
- La colaboración y el trabajo en equipo son esenciales en el desarrollo de la propuesta motivacional.
- El mejoramiento de largo plazo impera sobre la solución rápida de corto plazo
- La comunicación efectiva determina, eficiencia y éxito
- Los hechos y datos son importantes, los supuestos y las adivinanzas no lo son.
- La preocupación principal es encontrar soluciones no errores
- El desempeño laboral es una propuesta de estrategias motivacionales intenso en las personas, no en el capital.

4.3.4 APORTES TEORICOS

La motivación en cuanto a la concepción con que se realizará esta Propuesta, está referida a un proceso de reflexión, Rosales C. (2003), Calderón.(2007), quienes consideran que la reflexión se hará en referencia a los fenómenos, hechos, objetos, eventos ,personas e instituciones, etc.; y que para el presente estudio vendrían a ser eventos o desempeños de personas encargadas de conducir las óptimas relaciones humanas que se realiza en INABIF Rosa María Checa.

Para ello mediante implementación de estrategias motivacionales y con instrumentos adecuados se recogerá información sobre el desempeño laboral que nos permitirá, mediante la reflexión, analizarla, interpretarla, para emitir juicios de valor del desempeño laboral y la satisfacción de los trabajadores y asumir las decisiones de mejora.

Esta conceptualización no es ajena a los tipos de estrategias motivacionales, de manera que para este estudio se promovió la realización de la teoría motivacional en consideración que nuestro propósito final es el óptimo desempeño laboral, enmarcada dentro del paradigma cuantitativo.

CONCEPCIONES TEÓRICAS DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES

Motivación: Se seleccionó este aspecto porque se hace hincapié en el modelo de motivación que existe hoy en día y porque se habla de la importancia que tiene la motivación en las organizaciones para que los trabajadores se sientan comprometidos e identificados con ella, logrando así la fidelización de los mismos: El impulso de convertirse en lo que uno es capaz de volverse; incluye el crecimiento, el lograr el potencial individual, el hacer eficaz.

“Estado íntimo que lleva una persona a comportarse de manera que tiene más posibilidades de alcanzar determinados objetivos o a comprometerse en una actividad para satisfacer necesidades personales” (Chiavenato, 2004, p.668)

Organización

Entidad social compuesta por personas y recursos deliberadamente estructurada y orientada con el propósito de alcanzar un objetivo común. Función administrativa que viene después de la planeación y que determina un grupo y agrupa las actividades necesarias para alcanzar los objetivos y se les atribuye a los respectivos puestos y personas. (Chiavenato, 2004, p.669)

Comunicación: Se escogió este tema porque se hace ahínco en los procesos de la comunicación y como deben ser utilizados estos en el ambiente laboral, lo que servirá a los jefes de la institución para guiarse y tomarlos en cuenta al momento de la comunicación con el personal que tiene a cargo, ya sea de manera individual o grupal.

Reconocimientos y estímulos: Se tomó en cuenta este punto porque aquí vemos con claridad las ventajas y la importancia de los factores que influyen en el reconocimiento y estímulos como compensación laboral. También trataremos de las situaciones y del momento adecuado en que se otorga un reconocimiento y/o estímulo. **Estima o Reconocimiento:** Incluye los factores de estima interna como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro, así como también los factores externos de estima como el estatus, el reconocimiento y la atención. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo; la satisfacción plena con uno mismo. El humano requiere trascender, dejar

huella, realizar su propia obra y desarrollar su talento al máximo

Liderazgo: Este aspecto lo tomamos en cuenta porque se hace mención a los tipos de líderes y cuáles son las habilidades que un líder debe tener.

Esto nos servirá para hacerle entender a los trabajadores a qué tipo de personas deben seguir y para que los directivos y jefes se den cuenta si están actuando bien con el tipo de liderazgo que emplean o que proponen en su gestión institucional.

Relaciones humanas

“Las relaciones humanas son las relaciones entre seres humanos y son la que hacen que existan buenas relaciones entre las personas y por ende dentro de las empresas” (Días, 2002, p.263).

Los trabajadores en general deben de colaborar para que en la empresa existan buenas relaciones humanas. La contribución de ellos para tal fin, repercutirá en la producción e imagen de la empresa ante los trabajadores y sus familiares y ante el público en general. (Días, 2002, p.265)

Este punto fue seleccionado porque se habla de la importancia de las relaciones laborales y del entorno profesional que debe haber en las organizaciones y las situaciones que se deben evitar para mantener un clima organizacional favorable.

Satisfacción en el trabajo

La satisfacción en el trabajo es la base del rendimiento. Para lograr la satisfacción en el trabajo de sus dependientes, la empresa debe captar la voluntad de sus integrantes y para ello debe tomar la iniciativa y el cometido de alcanzar la paz y la tranquilidad dentro de ella. (Días, 2002, p.269)

“La administración debe de hacer uso de estímulos y alicientes que sirven para satisfacer las necesidades humanas, lo que incentivara a los trabajadores a laborar cuidadosa y diligentemente y por ende a producir más” (Días, 2002, p.270).

“Estos estímulos que generalmente son aumento de salarios, agradaran a los trabajadores, les proporcionaran gozo y bienestar y ayudaran a que la empresa logre los objetivos y metas que desea alcanzar” (Días, 2002, p.270).

“El elemento más valioso en una empresa, es su personal de trabajadores, quienes son la fuerza de trabajo. La tranquilidad y buena voluntad de la empresa para con sus trabajadores, llevara a que se alcance la satisfacción en ella” (Días, 2002, p.271).

Algunos de estos recursos para lograr la satisfacción son:

1. Confianza en la buena retribución económica.
2. Regocijo y satisfacción en el momento del trabajo.
3. Modo de conducir al personal.
4. Servicio de asistencia educativa.
5. Reciprocidad.
6. Entorno social.
7. Normas y acuerdos.
8. Recreación (Días, 2002, p.270).

El Desempeño Personal

El desempeño laboral es el resultado productivo de una jornada de trabajo. La propuesta de cambio se hace por medio de un ciclo para la acción del que se parte de la obvia realidad, hasta llegar al resultado deseado, un mejor desempeño laboral. (Mayurí, 2008, p.26)

4.3.5. REFLEXIÓN EN BASE A RESULTADOS

Recogida la información, se procederá a su análisis reflexivo, siendo necesario para ello la participación de los diversos directivos de INABIF. De manera que con su aporte se logren mejores juicios de valor y por consiguiente se adopten mejores soluciones. Consideramos que en un proceso democrático, también puede participar el directorio, en estas reuniones priman las buenas relaciones humanas, lo que le dará riqueza a la propuesta de estrategias motivacionales.

JUICIOS DE VALOR

Culminado el proceso de reflexión, será posible deducir conclusiones a través de resultados estadísticos. Las que se traducirán en los juicios de valor que se emitan teniendo en cuenta los indicadores de valoración establecidos, lo que expresará el nivel de la propuesta de estrategias motivacionales son apreciadas en el desempeño laboral.

DECISIONES

Las decisiones a adoptar estarán en concordancia con el modelo motivacional en los que se ha concluido, de manera que se pueda decir en dónde y cómo mejorar a favor de la Organización, y como el directorio ha participado en la reflexión, prácticamente estará comprometido en asumirlas

CÓMO FUNCIONA LA PROPUESTA

La propuesta de estrategias motivacionales está encuadrada de las teorías: motivacionales, relaciones humanas, desempeño laboral, administración, liderazgo que hemos asumido para nuestro trabajo de investigación, con las tres ideas básicas: Recojo de información, análisis e interpretación de los resultados, y la emisión de juicios de valor para la toma de decisiones.

En consecuencia, contando con los instrumentos elaborados y basados fundamentalmente en la observación, se procede a administrarlos a los

agentes seleccionados para tal fin, previa información del propósito del modelo para que las respuestas sean más objetivas y confiables

Luego de tener información requerida se procedió a conformar grupos de discusión y reflexión de manera que contribuyeran al análisis de los resultados, su interpretación y emisión de juicios de valor. Este proceso se facilitó por cuanto las fuentes de información (personal) son trabajadores y conocen la realidad de la misma manera que el debate fue enriquecedor.

Finalmente contando con los resultados del análisis se formularon los juicios de valor y se prescribieron algunas decisiones a tomar que sirvieron para la redacción de las recomendaciones.

OBJETIVO N 02

Diseñar una propuesta la implementación de un programa de motivación, para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de INABIF Rosa María Checa-Chiclayo 2015.

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES

I. DATOS INFORMATIVOS

1.1 Lugar de ejecución: INABIF Rosa María Checa-Chiclayo.

1.2 Lugar Chiclayo

1.3 N° de trabajadores: 30

1.4. Turno Responsable : Mañana-Tarde

II. FUNDAMENTACIÓN

La propuesta de estrategias motivacionales es un conjunto de actividades que se elabora porque es necesario sensibilizar, estimular, promover el cambio de actitudes y busca lograr que los trabajadores de INABIF Rosa María Checa-

Chiclayo, sientan satisfacción en el cumplimiento de su trabajo para mejorar el desempeño laboral a través del diseño de talleres basados en metodología activa enfocados en los elementos de la motivación, relaciones humanas, comunicación, reconocimiento y liderazgo.

El diseño teórico de la investigación en su base señala la problemática de INABIF Rosa María Checa-Chiclayo y sus respectivas causas. Por tal motivo se presenta la Propuesta de Estrategias Motivacionales, el cual será utilizado para la elaboración de una Propuesta de Estrategias Motivacionales que nos permita mejorar desempeño laboral de los trabajadores.

III. OBJETIVOS

- 3.1. Construir taller de motivación organizacional y laboral para sensibilizar a los trabajadores de INABIF Rosa María Checa-Chiclayo.
- 3.2. Mejorar las relaciones humanas para crear un clima institucional favorable.
- 3.3. Desarrollar habilidades comunicativas para lograr una comunicación asertiva entre los trabajadores.
- 3.4. Promover la equidad, emprendimiento y creatividad para destacar dentro de
la organización logrando el reconocimiento y obtener estímulos.
- 3.5. Fomentar el desarrollo de habilidades de liderazgo para aplicarlas dentro del ámbito laboral.

IV. ACTIVIDADES

- 4.1. Sesiones sobre Motivación.
- 4.2. Sesiones sobre Relaciones humanas.
- 4.3. Sesiones sobre Comunicación.
- 4.4. Sesiones sobre Reconocimiento/ Estímulo.
- 4.5. Sesiones sobre Liderazgo.

V. ELABORACIÓN DE LA PROGRAMACIÓN DE SESIONES

NOS MOTIVAMOS PARA TRABAJAR

1. Objetivos.

1.1. General.

Desarrollar taller de motivación organizacional y laboral para sensibilizar a los trabajadores de INABIF Rosa María Checa-Chiclayo.

1.2. Específicos.

- Que los participantes queden convencidos que la motivación es un fenómeno humano de gran trascendencia para los individuos y para la sociedad.
- Que queden fuertemente motivados para aprovechar al máximo este taller, dedicándole al empeño que merece una tarea de suma importancia y utilidad.
- Que los participantes se concienticen de la importancia de la motivación en la vida laboral y de los resortes de la misma, de tal modo que aprendan a manejarla para el logro de metas valiosas.

2. Participantes.

Los trabajadores de INABIF Rosa María Checa-Chiclayo.

3. Tiempo.

3 horas cronológicas.

4. Fecha.

Primera semana de julio de 2015.

5. Contenido.

- Motivación: definición, importancia, características.
- Motivación y la vida humana.
- La falta de motivación: fuente de problemas.

- Tipos de motivación.
- Estudio científico de la motivación.
- Motivación organizacional.
- Compromiso e identificación con la motivación organizacional.
- Fidelización de los trabajadores con su organización.
- Análisis de casos reales.

6. Medios y materiales.

- Retroproyector.
- PC.
- Equipo de sonido.
- Hojas para dinámicas.
- Pizarra, plumones, mota.
- Vídeos.
- Diapositivas.

MEJORANDO MIS HABILIDADES SOCIALES

1. Objetivos.

1.1. General.

Mejorar las relaciones humanas para crear un clima institucional favorable.

1.2. Específicos.

- El asistente desarrollará las habilidades y competencias que le permitan establecer mejores relaciones humanas, en todas las áreas en las que se desenvuelve (familiar, laboral, social).
- El participante dará cuenta de sus áreas de mejora personales a fin de poder crecer a nivel humano y relacional.
- El participante potencializará las habilidades concernientes a un mejor liderazgo tanto personal como grupal.

2. Participantes.

Los trabajadores de INABIF Rosa María Checa-Chiclayo.

3. Tiempo.

3 horas cronológicas.

4. Fecha.

Primera semana de agosto de 2015.

5. Contenido.

- ¿Qué es Relación Humana?
- Relación Instintiva, Relación Mecánica-Social-Intelectual.
- Importancia de las relaciones laborales.
- Entorno profesional que debe haber en las organizaciones.
- Situaciones que se deben evitar para mantener un clima organizacional favorable.
- Habilidades sociales.
- Acciones que enriquecen mis habilidades sociales.
- Inteligencia emocional.
- Análisis de casos reales.

6. Medios y materiales.

- Retroproyector.
- PC.
- Equipo de sonido.
- Hojas para dinámicas.
- Pizarra, plumones, mota.
- Vídeos.
- Diapositivas.

NOS COMUNICAMOS CON ASERTIVIDAD

1. Objetivos.

1.1. General.

Desarrollar habilidades comunicativas para lograr una comunicación asertiva entre los trabajadores.

1.2. Específicos.

- Desarrollar en los participantes habilidades comunicacionales que les permitan construir dentro de la organización, un sistema de redes conversacionales que generen cohesión, integración, armonía, socialización y alta efectividad en la consecución de sus funciones.
- Lograr un cambio de actitud en los participantes para incorporar la práctica de conductas asertivas en la vida cotidiana.
- Conseguir que los participantes se relacionen adecuadamente a través de la comunicación positiva.

2. Participantes.

Los trabajadores de INABIF Rosa María Checa-Chiclayo.

3. Tiempo.

6 horas cronológicas.

4. Fecha.

Segunda y cuarta semana de agosto de 2015

5. Contenido.

SESIÓN N° 01

- Conceptualización, interpretación y enfoque de la comunicación asertiva y efectiva.

- Empatía.
- Qué decimos cuando no hablamos.
- Asertividad en la comunicación.
- Técnicas de Feedback (Individual y en grupos). Cuándo, cómo, dónde y para qué utilizarlo.
- Valores en la conversación.

SESIÓN N° 02

- Creencias en la conversación.
- Conversaciones y buen humor.
- Comunicación e inteligencia emocional.
- Técnicas de comunicación para lograr mayor efectividad en los resultados de los equipos de trabajo.

6. Medios y materiales.

- Retroproyector.
- PC.
- Equipo de sonido.
- Hojas para dinámicas.
- Pizarra, plumones, mota.
- Vídeos.
- Diapositivas.

LA MAGIA DEL RECONOCIMIENTO

1. Objetivos.

1.1. General.

Promover la equidad, emprendimiento y creatividad para destacar dentro de la comunidad de INABIF Rosa María Checa-Chiclayo logrando el reconocimiento y obtener estímulos.

1.2. Específicos.

- Desarrollar en los participantes sentimientos de satisfacción al realizar sus funciones con eficiencia.
- Lograr un cambio de actitud en los participantes para que aprendan a valorarse y luego sean valorados por los demás.

2. Participantes.

Los trabajadores de INABIF Rosa María Checa-Chiclayo

3. Tiempo.

3 horas cronológicas.

4. Fecha.

Primera semana de setiembre de 2015.

5. Contenido.

- Autoestima.
- Reconocimiento de público.
- Ventajas.
- Importancia.
- Factores que influyen en el reconocimiento/ estímulos laborales.
- Análisis de casos reales.

6. Medios y materiales.

- Retroproyector.
- PC.
- Equipo de sonido.

- Hojas para dinámicas.
- Pizarra, plumones, mota.
- Vídeos.
- Diapositivas.

TODOS PODEMOS SER LÍDERES

1. Objetivos.

1.1. General.

Fomentar el desarrollo de habilidades de liderazgo para aplicarlas dentro del ámbito laboral.

1.2. Específicos.

- Brindar técnicas y practicar habilidades para generar conexión y compromiso entre los trabajadores.
- Enseñar a los participantes la creación de circunstancias (La forma en cómo se discute, da instrucciones, establece metas, intenta motivar y generar cambios, etc.) en lugar de entrar en problemas con las personas.
- Realizar escenificaciones de circunstancias con las que el líder se enfrenta e incorporar en el momento las técnicas y estrategias para un aprendizaje más práctico y profundo.

2. Participantes.

Los trabajadores de INABIF Rosa María Checa-Chiclayo

3. Tiempo.

3 horas cronológicas.

4. Fecha.

Tercera semana de setiembre de 2015.

5. Contenido.

- ¿Qué es ser líder?: Conceptos básicos del liderazgo.
- Trabajo en equipo: Elementos facilitadores y cómo implementarlos en el día a día.
- Administración del tiempo: Principios básicos para eliminar distracciones y generar resultados en lo prioritario.

- El canal de flujo: Cómo generar mayor compromiso en las personas sin necesidad de castigos, sanciones o amenazas.
- Establecimiento de metas.
- La importancia del Grupo y la Organización.
- El consenso y la Tolerancia.
- Los tipos de Liderazgo y Organización.

6. Medios y materiales.

- Retroproyector.
- PC.
- Equipo de sonido.
- Hojas para dinámicas.
- Pizarra, plumones, mota.
- Vídeos.
- Diapositivas.

VI. METODOLOGÍA

Para la ejecución de la propuesta Motivacional se consideraron las siguientes actividades:

- Se selecciona la modalidad de ejecución de talleres como parte práctica sin obviar la parte teórica.
- Se realiza la coordinación con la psicóloga organizacional para la selección de los temas y actividades a tratarse en los talleres.
- Se solicita la autorización y apoyo necesario a los directivos de la institución donde se aplicará el trabajo de investigación.
- Se realiza un cronograma de talleres considerando fechas y horas donde exista el compromiso de contar con la participación de todos los trabajadores, cada taller tuvo una duración de 3 horas cronológicas.
- Además, la invitación se hace en forma personal a cada trabajador para lograr su participación en cada una de las jornadas.
- Durante los talleres se proponen diferentes dinámicas rompehielos y permitir la participación, mediante la sensibilización para obtener un clima armonioso y de interacción.
- Mediante los trabajos de grupos, discusiones, reflexiones, análisis, lluvia de ideas, además de las conclusiones llevadas a la plenaria se logrará un trabajo de participación y experiencias, el cual permitirá profundas reflexiones.
- Al finalizar cada jornada se realiza la autoevaluación y compromisos personales relacionándolos con los temas tratados.
- Además, debemos mencionar que en cada taller tuvimos un breack de 20 minutos, espacio que nos permitió degustar un bocadito e interactuar con los participantes para fortalecer las relaciones interpersonales y así recoger información de cómo ajustar ciertas características para mejorar el desarrollo del programa.

VII. EVALUACIÓN

Durante el desarrollo de la propuesta se realizará la evaluación por los capacitadores e investigadores para ir mejorando la aplicación del mismo.

VIII. RECURSOS Y PRESUPUESTO

Recursos

Bienes: Tesis, libros, revistas, papel bond, tinta para impresora, bolígrafos de colores, laptop, fólдер manila, USB, PC, impresora, proyector multimedia.

Servicios: Asesoría, revelado, encuadernación, pasajes y viáticos, tipeo, Internet, alquiler de proyector multimedia, otros.

Presupuesto

| BIENES | | | | | | | |
|--------|----------------------|------------------|----------|----------------|-----------|------------|-----------------|
| N° | DESCRIPCIÓN | UNIDAD DE MEDIDA | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | SUB TOTAL | | |
| | | | | | EFECTIVO | VALORIZADO | IMPORTE |
| 1 | Papel bond | Millar | 1 | 25,00 | | 25,00 | 25,00 |
| 2 | Tinta para impresora | Unidad | 1 | 80,00 | 80,00 | | 80,00 |
| 3 | Folder manila | Unidad | 2 | 1,00 | 2,00 | | 2,00 |
| 4 | Anillado | Unidad | 3 | 5,00 | 15,00 | | 15,00 |
| 5 | USB | Unidad | 2 | 25,00 | 50,00 | | 50,00 |
| 6 | Laptop | Unidad | 1 | 1 800,00 | | 1 800,00 | 1 800,00 |
| 7 | Impresora | Unidad | 1 | 260,00 | | 260,00 | 260,00 |

| | | | | | | | |
|------------------|----------------|--------|---|--------|---------------|-----------------|-----------------|
| 8 | Cámara digital | Unidad | 1 | 500,00 | | 500,00 | 500,00 |
| SUB TOTAL | | | | | 147,00 | 2 560,00 | 2 707,00 |

| SERVICIOS | | | | | | | |
|------------------|----------------------------------|------------------|----------|----------------|---------------|---------------|-----------------|
| N° | DESCRIPCIÓN | UNIDAD DE MEDIDA | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | SUB TOTAL | | |
| | | | | | EFECTIVO | VALORIZADO | IMPORTE |
| 1 | Asesoría | Unidad | 2 | 100,00 | 200,00 | | 200,00 |
| 2 | Movilidad y viáticos | Meses | 10 | 20,00 | 200,00 | | 200,00 |
| 3 | Alquiler de proyector multimedia | Horas | 10 | 30,00 | | 300,00 | 300,00 |
| 4 | Encuadernación | Unidad | 3 | 15,00 | 45,00 | | 45,00 |
| 5 | Internet | Hora | 300 | 1,00 | 300,00 | | 300,00 |
| 6 | Tipeo | Unidad | 150 | 0,50 | 75,00 | | 75,00 |
| SUB TOTAL | | | | | 820,00 | 300,00 | 1 120,00 |

| RESUMEN TOTAL | | | | |
|----------------------|-------------|-----------|------------|----------|
| N° | DESCRIPCIÓN | SUB TOTAL | | |
| | | EFECTIVO | VALORIZADO | IMPORTE |
| 1 | Bienes | 147,00 | 2 560,00 | 2 707,00 |
| 2 | Servicios | 820,00 | 300,00 | 1 120,00 |

| | | | |
|--------------|---------------|-----------------|-----------------|
| TOTAL | 967,00 | 2 860,00 | 3 827,00 |
| % | 25,27% | 74,73% | 100% |

Financiamiento

El trabajo de investigación será autofinanciado por los investigadores.

V. CONCLUSIONES

Los trabajadores de INABIF Rosa María Checa, Provincia Chiclayo, que conformaron el grupo en estudio a través de la evaluación del instrumento, aplicado al inicio de la investigación, nos permitió identificar que los empleados tienen dificultades en cuanto al nivel de desempeño laboral (Nivel bajo).

Se elaboró la propuesta de motivación para mejorar el desempeño laboral teniendo en cuenta talleres ya que es un recurso importante en el mejoramiento del desempeño laboral que permitiría a los empleados desarrollen la motivación, o que se ve reflejada en el desarrollo del desempeño laboral.

La propuesta de investigación se validó con expertos en el campo en estudio.

VI. RECOMENDACIONES

- Se sugiere que a la Directora de INABIF Rosa María Checa, Provincia Chiclayo promuevan jornadas de capacitación entre los trabajadores sobre la importancia de desarrollar y mejorar el nivel del desempeño laboral en los trabajadores, promoviendo la aplicación de esta propuesta, así como la generalización de la motivación.
- Se sugiere a los trabajadores de las instituciones que utilicen este programa motivacional que diseñen y elaboren actividades con la propuesta de estrategias motivacionales.
- A los empresarios de la región y del país se les recomienda incluir la propuesta de estrategias motivacionales en su empresa, con la finalidad de desarrollar el desempeño laboral en los empleados.

VII. Referencias Bibliográficas

- Alaniz, M. (2004). Teoría de la Comunicación. Córdoba-España.
- Alvarez de Zayas, C. (1999). La Escuela en la Vida. Editorial Pueblo y Educación. La Habana-Cuba.
- Alvarez de Zayas, C. (1996). Hacia una Escuela de Excelencia. La Habana-Cuba.
- Avilez, J(2005). Relaciones Humanas, Públicas y la Comunicación. Recuperado de [www. Ilustrados.com](http://www.illustrados.com).
- Banda, A(2002). , Clima Institucional y Participación.
- Cabanillas, A. C. (2014). *"Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en el Área de Medio Ambiente de la Medio Ambiente de la Empresa MInera Gold Fields la CIMA S.A. de la Provincia de Hualgayoc en el año 2014"*. Tesis, Universidad Privada del Norte, Cajamarca - Perú.
- Chiavenato, I. (1976). Introducción a la Teoría General de la Administración. México.
- Cibanal, L. (1999). Teoría de la Comunicación Humana. Apuntes de Introducción a los Sistemas y Terapia Familiar. Recuperado de: [http/perso.wanadoo.es](http://perso.wanadoo.es).
- .
- Drucker, P (1996). Dirección de Instituciones sin Fines de Lucro. Editorial "El Ateneo" SL. Primera Edición. Barcelona-España.
- Fischman, D (2006). El Camino del Líder. Lima-Perú.

Gallaga G (2003). Teoría de las Relaciones Humanas. Recuperado de: <http://gestiopolis.com>

Hernández, R (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta edición. México.

Hidalgo, C y Abarca, M.-(1999) *Comunicación Interpersonal: Programa de entretenimiento en habilidades sociales*. Bogotá: ALFAOMEGA.

Ivancevich, J., y Otros(1996) . *Gestión y Competitividad*. I y II Tomos. Primera Edición en Español de la Primera Edición en Inglés. Madrid-España.

Jeffrey A. (1992) *Entrenamiento de las habilidades sociales*. Guía práctica para intervenciones. Tercera edición, Editorial Descleé de Brouwer .

Martinez, N. D y Sanz, M. Y. (2001). Trabajo de diploma, *Entrenamiento en Habilidades Sociales aplicada a jóvenes tímidos*. Universidad de Oriente. CUBA,.P.13.

Martinez, J(2002). *Las Relaciones Personales*. Recuperado de: www.sitio-de-exito.com.

Maslow, A. (1963). *Motivación y Personalidad*. Barcelona-España.

Mino (2014) *Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque*

McPhee (1985). "*Influencia del Clima Laboral en la Satisfacción de las Enfermeras del Centro Quirúrgico Hospital EsSalud Chiclayo, 2010*". Tesis, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo - Perú.

Pauchard, H(2002). Perfeccionar las Relaciones Humanas. ¿Por qué? Y ¿Para qué? Avances en Relaciones Humanas. Recuperado de: www.relacioneshumanas.net.

Perez, J(1996). La Comunicación Educativa. Reflexiones para su Estudio. Habilidades que contribuyen a la Adecuada Comunicación Educativa. Dirección de Postgrado. Ministerio de Educación Superior. La Habana- Cuba.

Saldivar, Dionisio (2005). Comunicación Interpersonal Efectiva. Recuperado de www.saludparalavida.sld.cu

Sánchez, Hugo. (1996) . Metodología y Diseños en la Investigación Científica. Lima, Editorial. Los Jazmines, Perú

Smart. Diccionario de Español Inglés (1991). Editorial Océano. Colombia.

Soria, V. (2004). *Relaciones Humanas*. (2da. Edición) México: Limusa.

Tedesco, J.(2003) Los Pilares de la Educación del Futuro. En: Debates de la Educación. Barcelona-España.

Universidad César Vallejo (2003). Planeamiento Estratégico. Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación. Trujillo-Perú.

ANEXO N° 01

ANEXO

ALFA DE CRONBRACH

Resumen del procesamiento de los casos

| | | N | % |
|-------|--------------|----|-------|
| Casos | Válidos | 32 | 100.0 |
| | Excluidos(a) | 0 | .0 |
| | Total | 32 | 100.0 |

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| .877 | 32 |

El valor del Alfa de Cronbach es 0.877, como es mayor que 0.65, se dice por lo tanto que el instrumento es fiable.

ANEXO

Baremo del instrumento para medir el nivel de desempeño laboral por dimensiones:

| Categorías | Puntaje |
|--------------|-------------------|
| Alto | 3-4 puntos |
| Medio | 2 puntos |
| Bajo | 0-1 puntos |

CRITERIO DE EXPERTO

SOLICITO: REVISIÓN DE PROPUESTA, INSTRUMENTO Y PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Estimado:

Dr. LUIS ALBERTO CRUZ MENDOZA

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicios sobre el Proyecto de Investigación Titulado:

IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE INABIF ROSA MARIA CHECA – CHICLAYO 2015.

Por su experiencia profesional y méritos académicos y personales me he permitido seleccionarlo para la validación del Proyecto de Investigación, sus observaciones y recomendaciones contribuirán en su mejoramiento.

Agradezco por anticipado su valioso aporte.

Atentamente

BRENIS DIAZ ROLANDO MARTIN

MAIRA ZAPATA LUIS ALBERTO

JUICIOS DE EXPERTOS SOBRE EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.

Para alcanzar este objetivo se le ha seleccionado como experto en la materia y necesito su valiosa opinión. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

MA : Muy adecuado. **BA** : Bastante adecuado. **A** : Adecuado

PA: Poco adecuado. **NA** : No Adecuado

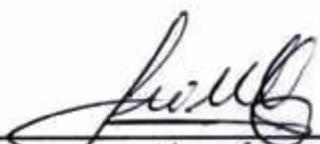
| N° | Aspectos que deben ser evaluados | MA | BA | A | PA | NA |
|------------|--|----|----|---|----|----|
| I. | Redacción Científica | | | | | |
| 1.1 | La redacción empleada es clara, precisas, concisa y debidamente organizada | X | | | | |
| 1.2 | Los términos utilizados son propios de la investigación científica | X | | | | |
| II. | Lógica de la Investigación | | | | | |
| 2.1 | Problema de Estudio | | | | | |
| 2.2.1 | Describe de forma clara y precisa la realidad problemática. | X | | | | |
| 2.2.2 | El problema se ha definido según estándares internaciones de la investigación científica | X | | | | |
| 2.2 | Objetivos de la Investigación | | | | | |
| 2.2.1 | Expresan con claridad la intencionalidad de la investigación. | x | | | | |
| 2.2.2 | Guardan coherencia con el título, las metodologías e instrumentos utilizados. | X | | | | |
| 2.3 | Previsiones metodológicas | | | | | |

| | | | | | | |
|------------|--|---|--|--|--|--|
| 2.3.1 | Los escenarios y los participantes seleccionados son apropiados para los propósitos de la investigación | X | | | | |
| 2.3.2 | La selección de la muestra se enmarca dentro de los cánones de la investigación cuantitativa. | X | | | | |
| 2.3.3 | Presenta instrumentos apropiados para recolectar datos | X | | | | |
| 2.4 | Fundamentación teórica y epistemológica | | | | | |
| 2.4.1 | Proporciona antecedentes relevantes a la investigación, como producto de la revisión de la bibliografía referida al modelo. | X | | | | |
| 2.4.2 | Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas, sistematizadas en función de los objetivos de la investigación | X | | | | |
| 2.5 | Bibliografía | | | | | |
| 2.5.1 | Presenta la bibliografía pertinente al tema y la correspondiente a la metodología a la investigación con correcto y completo asiento de la investigación | X | | | | |
| 2.6 | Anexos | | | | | |
| 2.6.1 | Los anexos presentados son consistentes y contienen los datos más relevantes de la investigación | X | | | | |
| III | Fundamentación y viabilidad del Programa | | | | | |
| 3.1. | El Programa propuesto es coherente, pertinente y trascendente. | X | | | | |
| 3.2. | El Programa propuesto es factible de | X | | | | |

| | | | | | | |
|-----------|--|---|--|--|--|--|
| | aplicarse a otras organizaciones o instituciones. | | | | | |
| IV | Fundamentación y viabilidad de los Instrumentos (Pre y Pos Test) | | | | | |
| 4.1. | La fundamentación teórica guarda relación con la operacionalización de la variable a evaluar. | X | | | | |
| 4.2. | Los instrumentos son coherentes a la operacionalización de variables. | X | | | | |
| 4.3. | Los instrumentos propuestos son factibles de aplicarse a otras organizaciones, grupos o instituciones de similares características de su población de estudio. | X | | | | |

Mucho le voy a agradecer cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |


 Dr. Luis Alberto Cruz Mendoza
 DNI: 18077958

CRITERIO DE EXPERTO

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres del experto: LUIS ALBERTO CRUZ MENDOZA
- 1.2 Grado académico: DOCTOR EN CIENCIAS DE ADMINISTRACION
- 1.3 Documento de identidad: DNI 18077958
- 1.4 Centro de labores: Universidad Señor de Sipan
- 1.5 Denominación del instrumento motivo de validación: PROPUESTA
- 1.6 Título de la Investigación:

IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE INABIF ROSA MARIA CHECA –CHICLAYO 2015.

- 1.7. Autor del instrumento:

BRENIS DIAZ ROLANDO MARTIN y MAIRA ZAPATA LUIS ALBERTO,

En este contexto lo hemos considerado como experto en la materia y necesitamos su valiosa opinión. Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

MB : Muy Bueno (18 - 20)

B : Bueno (14 - 17)

R : Regular (11 - 13)

D : Deficiente (00 - 10)

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

| N° | INDICADORES | CATEGORÍAS | | | |
|----|--|------------|---|---|---|
| | | MB | B | R | D |
| 01 | La redacción empleada es clara y precisa | X | | | |

| | | | | | |
|------------------|---|---|--|--|--|
| 02 | Los términos utilizados son propios de la investigación científica | X | | | |
| 03 | Está formulado con lenguaje apropiado | X | | | |
| 04 | Está expresado en conductas observables | X | | | |
| 05 | Tiene rigor científico | X | | | |
| 06 | Existe una organización lógica | X | | | |
| 07 | Formulado en relación a los objetivos de la investigación | X | | | |
| 08 | Expresa con claridad la intencionalidad de la investigación | X | | | |
| 09 | Observa coherencia con el título de la investigación | X | | | |
| 10 | Guarda relación con el problema e hipótesis de la investigación | X | | | |
| 11 | Es apropiado para la recolección de información | X | | | |
| 12 | Están caracterizados según criterios pertinentes | X | | | |
| 13 | Adecuado para valorar aspectos de las estrategias | X | | | |
| 14 | Consistencia con las variables, dimensiones e indicadores | X | | | |
| 15 | La estrategias responde al propósito de la investigación | X | | | |
| 16 | El instrumento es adecuado al propósito de la investigación | X | | | |
| 17 | Los métodos y técnicas empleados en el tratamiento de la información son propios de la investigación científica | X | | | |
| 18 | Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas | X | | | |
| 19 | Es adecuado a la muestra representativa | X | | | |
| 20 | Se fundamenta en bibliografía actualizada | X | | | |
| VALORACIÓN FINAL | | | | | |

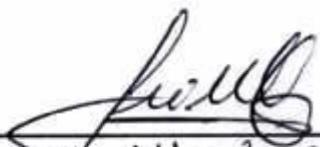
Adaptado por los investigadores

II. OPINION DE APLICABILIDAD

El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado

El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado

Lugar y fecha: Chiclayo, 5 de Marzo del 2015



Dr. Luis Alberto Cruz Mendoza
DNI: 18077958

INSTRUMENTO – DESEMPEÑO PERSONAL DP-SPC

(Sonia Palma Carrillo)

ESCALA DE OPINIONES

La presente encuesta es anónima y tiene como objetivo detectar las necesidades de capacitación y mejora continua del personal administrativo de INABIF. Los resultados servirán como insumo para la Tesis “IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE INABIF ROSA MARIA CHECA-CHICLAYO 2015.”.

Lea atentamente cada pregunta y marque con una (X) sólo una alternativa, la que Usted crea conveniente.

Fecha: _____

Jerarquía Laboral: Administrativo

Sexo

Condición Laboral: Nombrado

Servicios Personales

CAS

Nivel de educación: Profesional

Técnico

Auxiliar

| | | Bajo | Medio | Alto |
|----|--|------|-------|------|
| 1 | El jefe brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan. | | | |
| 2 | Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo. | | | |
| 3 | El jefe se interesa por el éxito de los trabajadores. | | | |
| 4 | En la institución, se mejoran continuamente los métodos de trabajo. | | | |
| 5 | En mi oficina, la información fluye adecuadamente. | | | |
| 6 | Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la institución. | | | |
| 7 | La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea. | | | |
| 8 | Se valora los altos niveles de desempeño. | | | |
| 9 | Los trabajadores están comprometidos con la organización. | | | |
| 10 | Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo. | | | |
| | Existen suficientes canales de comunicación. | | | |

| | | | | |
|----|--|--|--|--|
| 11 | | | | |
|----|--|--|--|--|

| | | Bajo | Medio | Alto |
|----|---|------|-------|------|
| 12 | El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado. | | | |
| 13 | Los superiores expresan reconocimiento por los logros. | | | |
| 14 | Las responsabilidades del trabajo están claramente definidas. | | | |
| 15 | Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse. | | | |
| 16 | Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal. | | | |
| 17 | Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades. | | | |
| 18 | Existe buena administración de los recursos. | | | |
| 19 | Los jefes promueven la capacitación que se necesita. | | | |
| 20 | Existen normas y procedimientos como guías de trabajo. | | | |
| 21 | La institución fomenta y promueve la comunicación interna. | | | |
| 22 | La remuneración es atractiva en comparación con la de otras instituciones. | | | |
| 23 | Los objetivos del trabajo están claramente definidos. | | | |
| 24 | El jefe escucha los planteamientos que se le hacen. | | | |
| 25 | Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución. | | | |
| 26 | Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución. | | | |
| 27 | El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos. | | | |
| 28 | Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas. | | | |
| 29 | Se dispone de tecnología que facilita el trabajo. | | | |
| 30 | La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral. | | | |
| 31 | Se conocen los avances en otras áreas de la institución. | | | |
| 32 | La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros. | | | |

DP-SPC

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, Danilo La Rosa Zuloeta, coordinador de la Escuela de Administración del programa Formación para adultos, revisor del trabajo académico (tesis) titulado:

IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE INABIF ROSA MARIA CHECA- CHICLAYO 2015,

De los Bachilleres de la Escuela profesional de Administración:

ROLANDO MARTÍN BRENIS DIAZ

MAIRA ZAPATA LUIS ALBERTO

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud 28, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, grado de coincidencias irrelevantes que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, 09 de Diciembre de 2017


Danilo La Rosa Zuloeta
Coordinador Escuela Administración PFA



**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE
TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL
UCV**

Código : F08-PP-PR-02.02
Versión : 07
Fecha : 31-03-2017
Página : 1 de 1

Yo LUIS ALBERTO MAIRA ZAPATA, identificado con DNI N° 41733745 egresado de la Escuela de Administración, de la Universidad César Vallejo, autorizo (X), No autorizo () la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado: **IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE MOTIVACION PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE INABIF ROSA MARIA CHECA CHICLAYO 2015.**; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33.

Fundamentación en caso de no autorización:

.....

.....

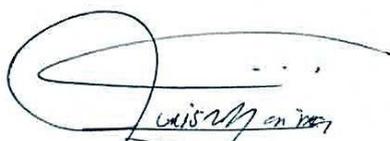
.....

.....

.....

.....

.....


FIRMA

DNI: 41733745

FECHA: 27 de Diciembre del 2018

| | | | | | |
|---------|----------------------------|--------|---|--------|-----------|
| Elaboró | Dirección de Investigación | Revisó | Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad | Aprobó | Rectorado |
|---------|----------------------------|--------|---|--------|-----------|

| | | |
|--|--|---|
|  UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO | AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV | Código : F08-PP-PR-02.02 Versión : 07 Fecha : 31-03-2017 Página : 1 de 1 |
|--|--|---|

Yo ROLANDO MATIN BRENIS DIAZ, identificado con DNI N° 17448152 egresado de la Escuela de Administración, de la Universidad César Vallejo, autorizo (X), No autorizo () la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado: **IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE MOTIVACION PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE INABIF ROSA MARIA CHECA CHICLAYO 2015.**; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33.

Fundamentación en caso de no autorización:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



 FIRMA

DNI: 17448152

FECHA: 27 de Diciembre del 2018

| | | | | | |
|---------|----------------------------|--------|--|--------|-----------|
| Elaboró | Dirección de Investigación | Revisó | Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad | Aprobó | Rectorado |
|---------|----------------------------|--------|--|--------|-----------|



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

EP DE ADMINISTRACIÓN

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

BRENIS DIAZ ROLANDO MARTIN

INFORME TÍTULADO:

DISEÑO DE UN SISTEMA EÓLICO PARA SUMINISTRAR ENERGÍA ELÉCTRICA AL PUESTO DE SALUD LAGUNA HUANAMA- SALAS 2018

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

SUSTENTADO EN FECHA: 16/08/2018

NOTA O MENCIÓN: DOCE (12)



FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

EP DE ADMINISTRACIÓN

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

MAIRA ZAPATA LUIS ALBERTO

INFORME TÍTULADO:

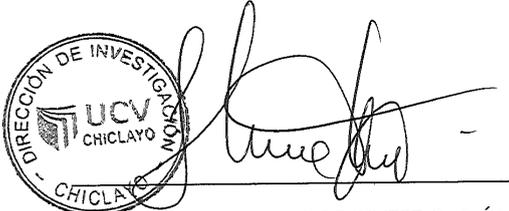
MODELO ASOCIATIVO EMPRESARIAL Y LOS CANALES DE
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS DEL CASERÍO
SAN CRISTOBAL DISTRITO DE OLMOS- LAMBAYEQUE, 2017

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

SUSTENTADO EN FECHA: 16/08/2018

NOTA O MENCIÓN: ONCE (11)


FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN