

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**



**TESIS**

**DESARROLLO DEL CLIMA LABORAL PARA OPTIMIZAR EL TRABAJO EN EQUIPO DEL  
PERSONAL DE LA UNIDAD DE ABASTECIMIENTO DE DEVIDA-PCM PERÍODO 2016-2017**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER**

**OTTO FILEMÓN ALCA ALVIZURI**

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

**LIMA- PERÚ**

**2017**

A mis padres, por darme la vida y enseñarme a vivir con valores éticos y morales, a crecer y a levantarme en los momentos más difíciles, a ver la vida con alegría y entusiasmo, a entender que Dios nos puso en la tierra para un fin, todo esto que fueron las bases que me ayudaron a llegar hasta aquí.

El presente trabajo se lo dedico a mis hijos, a mi querida esposa y a toda mi familia, quienes son el motor y motivo para escribir esta tesis, ellos que me dan todos los días grandes enseñanzas, y acuso que son los principales protagonistas de esta “meta alcanzada”.

## AGRADECIMIENTOS

Mis agradecimientos en primer lugar, al personal docente de esta casa de estudios, Universidad Ricardo Palma, por compartir sus conocimientos y sabiduría con el único propósito de formar a un ciudadano que esté en la capacidad de enfrentar grandes retos que exige el mundo actual.

En segundo lugar, a mi familia, padres, hijos, esposa y hermanos, por todo el apoyo recibido en todo este proceso de preparación.

En tercer lugar, a mis amigos y compañeros de trabajo de la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas – DEVIDA, por todo el apoyo recibido y que, a merced de ello, se hizo posible la elaboración del presente documento, propuesta relevante para la tomada de decisiones, por parte de los directivos de turno en las instituciones públicas, que pretendan desarrollar un clima laboral que optimice el trabajo en equipo del personal de la Unidad de Abastecimiento.

Por último, quiero agradecer a todos mis amigos que en buena fe me hacen conocer mis errores, con el único propósito de engrandecer mi personalidad que contribuya al crecimiento de la sociedad con valores éticos y morales que tanto lo requiere nuestro país.

## PRÓLOGO

El desarrollo del clima laboral en una institución del estado está sujeto a la capacidad de organización y el trato que se le da al personal que tienen los ejecutivos de turno, especialmente del titular de la entidad, cargo público y de confianza otorgada por el gobierno central.

En este aspecto, el entorno político que determina el desarrollo del clima laboral en las entidades del estado es determinante, por cuanto los ejecutivos, plana mayor, deben ser probos, con valores éticos y morales comprobadas, con experiencia y capacidad de gerenciamiento, principalmente en lo que se refiere a la Unidad de Abastecimiento, por ser una un área muy sensible.

El titular del pliego es el funcionario destacado por el gobierno de turno a una entidad del estado, es el líder de la institución, su gestión depende mucho de las decisiones que él tome, así como del equipo ejecutivo que los acompañan, en ese sentido, las acciones adoptadas por el titular dentro de la entidad se verán reflejadas determinadamente en la organización, lo cual tendrá un impacto directo en el clima laboral de la organización.

En ese sentido, el presente trabajo es una propuesta de implementación para el desarrollo de un clima laboral que optimice el trabajo en equipo del personal de la Unidad de Abastecimiento de DEVIDA, tomando en consideración los aspectos influyentes de la organización.

## ÍNDICE

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	1
1.1 Descripción de la realidad problemática	4
1.1.1. Historia de la entidad.	4
1.1.2. Diagnóstico de la situación problemática.	6
1.1.3. Pronóstico de la situación problemática.	6
1.1.4. Control de pronóstico.	7
1.2 Formulación del Problema	7
1.2.1. Problema Principal.	7
1.2.2. Problemas Secundarios.	7
1.3. Objetivos de la investigación	8
1.3.1. Objetivo General.	8
1.3.2. Objetivos Específicos.	8
1.4. Delimitación de la Investigación	9
1.4.1. Delimitación temporal.	9
1.4.2. Delimitación espacial.	9
1.4.3. Delimitación social.	9
1.4.4. Delimitación conceptual.	9
1.5. Justificación e importancia de la investigación	10
1.6. Limitaciones de la investigación	11

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	12
2.1 Antecedentes de la investigación	12
2.2 Marco histórico	28
2.3 Marco legal	29
2.4 Marco Teórico	31
2.4.1. Definición de clima organizacional.	33
2.4.2. Responsabilidad.	35
2.4.2.1 <i>Responsabilidad Individual.</i>	36
2.4.2.2 <i>Responsabilidad Organizacional.</i>	36
2.4.3. Desempeño laboral.	40
2.4.3.1 <i>El conocimiento.</i>	41
2.4.3.2 <i>El entrenamiento.</i>	42
2.4.3.3 <i>La experiencia.</i>	42
2.4.4. Habilidades técnicas del personal.	44
2.4.5. Capacitaciones.	50
2.5 Marco conceptual	52
CAPÍTULO III: HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	55
3.1 Hipótesis general	55
3.2 Hipótesis específicas	55
CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO	56
4.1 Método de investigación	56
4.2 Diseño de la investigación	56

4.3	Población	56
4.4	Muestra	57
4.5	Variables de la investigación	57
4.6	Procedimiento y recolección de datos	57
4.7	Técnicas de procedimiento de análisis de datos	58
<b>CAPÍTULO V: RESULTADOS OBTENIDOS</b>		<b>59</b>
5.1	Presentación, análisis e interpretación de los resultados	59
CONCLUSIONES		92
RECOMENDACIONES		97
REFERENCIAS		99
APENDICE		102

**LISTA DE TABLAS**

Tabla 1.	Cruce con Variable de Clima Laboral P1.....	59
Tabla 2.	Cruce con Variable de Clima Laboral P2.....	60
Tabla 3.	Cruce con Variable de Clima Laboral P3.....	61
Tabla 4.	Cruce con Variable de Clima Laboral P4.....	62
Tabla 5.	Cruce con Variable de Clima Laboral P5.....	63
Tabla 6.	Cruce con Variable de Clima Laboral P6.....	64
Tabla 7.	Cruce con Variable de Clima Laboral P7.....	65
Tabla 8.	Cruce con Variable de Clima Laboral P8.....	66
Tabla 9.	Cruce con Variable de Clima Laboral P9.....	67
Tabla 10.	Cruce con Variable de Clima Laboral P10.....	68
Tabla 11.	Cruce con Variable de Clima Laboral P11.....	69
Tabla 12.	Cruce con Variable de Clima Laboral P12.....	70
Tabla 13.	Cruce con Variable de Clima Laboral P13.....	71
Tabla 14.	Cruce con Variable de Clima Laboral P14.....	72
Tabla 15.	Cruce con Variable de Clima Laboral P15.....	73
Tabla 16.	Cruce con Variable de Clima Laboral P16.....	74
Tabla 17.	Cruce con Variable de Clima Laboral P17.....	75
Tabla 18.	Cruce con Variable de Clima Laboral P18.....	76
Tabla 19.	Cruce con Variable de Clima Laboral P19.....	77
Tabla 20.	Cruce con Variable de Clima Laboral P20.....	78



Tabla 21.	Cruce con Variable de Clima Laboral P21.....	79
Tabla 22.	Cruce con Variable de Clima Laboral P22.....	80
Tabla 23.	Cruce con Variable de Clima Laboral P23.....	81
Tabla 24.	Cruce con Variable de Clima Laboral P24.....	82
Tabla 25.	Cruce con Variable de Clima Laboral P25.....	83
Tabla 26.	Cruce con Variable de Clima Laboral P26.....	84
Tabla 27.	Cruce con Variable de Clima Laboral P27.....	85
Tabla 28.	Cruce con Variable de Clima Laboral P28.....	86
Tabla 29.	Cruce con Variable de Clima Laboral P29.....	87
Tabla 30.	Cruce con Variable de Clima Laboral P30.....	88
Tabla 31.	Cruce con Variable de Clima Laboral P31.....	89
Tabla 32.	Cruce con Variable de Clima Laboral P32.....	90
Tabla 33.	Cruce con Variable de Clima Laboral P33.....	91

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Cruce con Variable de Clima Laboral P1 .....	59
Figura 2.	Cruce con Variable de Clima Laboral P2.....	60
Figura 3.	Cruce con Variable de Clima Laboral P3.....	61
Figura 4.	Cruce con Variable de Clima Laboral P4.....	62
Figura 5.	Cruce con Variable de Clima Laboral P5.....	63
Figura 6.	Cruce con Variable de Clima Laboral P6.....	64
Figura 7.	Cruce con Variable de Clima Laboral P7.....	65
Figura 8.	Cruce con Variable de Clima Laboral P8.....	66
Figura 9.	Cruce con Variable de Clima Laboral P9.....	67
Figura 10.	Cruce con Variable de Clima Laboral P10.....	68
Figura 11.	Cruce con Variable de Clima Laboral P11.....	69
Figura 12.	Cruce con Variable de Clima Laboral P12.....	70
Figura 13.	Cruce con Variable de Clima Laboral P13.....	71
Figura 14.	Cruce con Variable de Clima Laboral P14.....	72
Figura 15.	Cruce con Variable de Clima Laboral P15.....	73
Figura 16.	Cruce con Variable de Clima Laboral P16.....	74
Figura 17.	Cruce con Variable de Clima Laboral P17.....	75
Figura 18.	Cruce con Variable de Clima Laboral P18.....	76
Figura 19.	Cruce con Variable de Clima Laboral P19.....	77
Figura 20.	Cruce con Variable de Clima Laboral P20.....	78

Figura 21.	Cruce con Variable de Clima Laboral P21 .....	79
Figura 22.	Cruce con Variable de Clima Laboral P22 .....	80
Figura 23.	Cruce con Variable de Clima Laboral P23 .....	81
Figura 24.	Cruce con Variable de Clima Laboral P24 .....	82
Figura 25.	Cruce con Variable de Clima Laboral P25 .....	83
Figura 26.	Cruce con Variable de Clima Laboral P26 .....	84
Figura 27.	Cruce con Variable de Clima Laboral P27 .....	85
Figura 28.	Cruce con Variable de Clima Laboral P28 .....	86
Figura 29.	Cruce con Variable de Clima Laboral P29 .....	87
Figura 30.	Cruce con Variable de Clima Laboral P30 .....	88
Figura 31.	Cruce con Variable de Clima Laboral P31 .....	89
Figura 32.	Cruce con Variable de Clima Laboral P32 .....	90
Figura 33.	Cruce con Variable de Clima Laboral P33 .....	91

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación referente al clima laboral de la Unidad de Abastecimiento de la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas – DEVIDA, se enmarca básicamente en los aspectos cualitativos y cuantitativos que determinan el estado anímico de la persona que forma parte del equipo de trabajo, con la finalidad de formular una propuesta de actividades que permita alcanzar el cumplimiento de las actividades y metas de la organización, de forma eficientemente.

El presente proceso de investigación se desarrolla aplicando el método deductivo explicativo a través de un cuestionario efectuado al personal de la Unidad de Abastecimiento de DEVIDA, el cual se dimensiona en once indicadores para la determinación del clima laboral, formulándose tres cuestionarios por cada indicador.

El resultado de la investigación nos demuestra los puntos críticos dentro de la organización con referencia al clima laboral, los cuales me permite hacer propuestas concretas para la mejora del equipo del personal de la Unidad de Abastecimiento.

Palabras claves: clima laboral, optimización del trabajo en equipo en la Unidad de Abastecimiento de DEVIDA.

## **ABSTRACT**

The following research work about the working environment at Unidad de Abastecimiento de la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas – DEVIDA (Supply Unit of the Development and Life without Drugs National Commission), mainly focuses on the qualitative and quantitative characteristics that determine the mood of the person who is part of the work team, in order to formulate an activities proposal to reach the fulfilment of the activities and objectives of the organization, in an efficient way.

The present research process has been developed applying the deductive explanatory method through a questionnaire made to the staff of DEVIDA, which is built with eleven indicators to determine the working environment status, formulating three questionnaires for each indicator.

The result of the research shows the critical aspects within the organization in relation with the working environment, which allows me to make concrete proposals for the improvement of the staff of the Supply Unit.

**Keywords:** Working environment, DEVIDA Supply Unit team work optimization.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO**

Partiendo de un mundo civilizado con principios y normas que aborda el respeto a la vida y a los derechos humanos nos veremos involucrados todos nosotros dentro de una sociedad y estamos en la obligación de consagrarla, respetarla y honrarla con el único propósito de mantener un equilibrio de caracteres que nos permita convivir organizadamente y nos permita asumir retos personales, así como empresariales.

Tal es así, la Constitución del Perú de 1993, señala en su primer artículo. La defensa de la persona humana y el respeto de su dignidad son el fin supremo de la sociedad y del estado.

Lo que se busca con todo esto es, entender que la persona como principal actor de la sociedad, del estado y de las organizaciones, debe estar protegida ya que es el motor, la fuente, el que da impulso al desarrollo de la vida en sociedad y de las organizaciones.

En razón a lo antes señalado, el planteamiento del estudio se enfoca al desarrollo del clima laboral para optimizar el trabajo en equipo del personal de la Unidad de Abastecimiento de la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas – DEVIDA.

Para tener un conocimiento mucho más amplio sobre la materia de estudio, citamos algunas publicaciones:

La expresión primer mundo actualmente hace referencia a aquellos países que han logrado muy alto el grado de desarrollo humano (PBI), disfrutan de los más altos estándares de vida posibles, gracias a una buena distribución de la riqueza, sanidad, esperanza de vida y calidad de los servicios. Existe una gran correlación entre países con este tipo de estatus y el hecho de que posean instituciones democráticas robustas. Originalmente el término se usaba para referirse a países aliados a Estados Unidos durante la guerra fría.

(...) El término de Primer Mundo ha llegado a denotar a las naciones 'desarrolladas' Industrializadas capitalistas que en 2000 tenían un PIB per cápita superior a 15.000 dólares estadounidenses, como declarado por el Banco Mundial. Esto incluiría los Estados Unidos, Canadá, Japón, los países de la Unión Europea (en 2000), Taiwán, Suiza, Israel, Australia, Nueva Zelanda, y Corea del Sur. Además, Singapur y Hong Kong pueden ser descritos en estos términos, pero son excepciones ya que estos tienen características particulares no representativas de un país. El Banco Mundial también denota estos como “Economías de Altos Ingresos”. (wikipedia, 2017)

Se conoce que en México 6 de cada 10 trabajadores no están felices con su trabajo, de acuerdo con la encuesta realizada por el portal de empleo Trabajando.com México. Este número impacta directamente en la productividad y por consiguiente en el crecimiento de la empresa.

Si eres de los afortunados que se sienten felices en su trabajo porque tienes la capacidad de aportar nuevas ideas, tienes un jefe líder motivador o un buen clima laboral, eres parte del 12% de los trabajadores en México que están completamente satisfechos con su empleo.

Se conoce que, desde finales de 1990, Gallup (Sondeo de opinión) ha encuestado a 25 millones de trabajadores en 189 países diferentes. Los resultados que se muestran de la Insatisfacción Laboral en México son alarmantes. Como se menciona anteriormente, sólo el 12% de los trabajadores están completamente satisfechos con su empleo, 60% desconectados y un 28% que repudia su trabajo. (Gonzales, P. 2016)

De acuerdo con los resultados del Estudio de Clima Laboral 2013– 2014, se evidencia que las organizaciones son cada vez más conscientes de la necesidad de evaluar las condiciones de su clima laboral para identificar las fortalezas y oportunidades de mejora. En 2013 el resultado global fue de 77.20%, mientras que en 2014 fue 78.87%, lo cual demuestra una mejoría teniendo en cuenta que el estudio incluye las calificaciones de más de 500 empresas de 13 países de América Latina. (Acsendo, 2017)

Szeinman enfatizó que en el Perú se ha notado un avance muy importante en el cambio de mentalidad de los CEO de las empresas en torno al clima organizacional durante los últimos diez años. “Muchas empresas están migrando, y al decir migrar me refiero a cambiar de mentalidad, hacia ver al clima organizacional es una variable intangible de negocio, así como se evalúa en la mesa de un comité de ejecutivos, junto con el CEO, otras variables del negocio como la rentabilidad, la liquidez o variables



operativas como volumen de producción”. Se indicó que este cambio está encaminándose no solo al interior de las empresas privadas sino al interior de entidades públicas. (Szeinman, P. 2015)

Actualmente la organización, Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas - “DEVIDA”, es el ente rector de lucha contra la droga en el Perú, dentro de su estructura organizacional se encuentra la Unidad de Abastecimiento dentro de la Oficina General de Administración, quienes en conjunto toman las decisiones para atender los requerimientos formulados por las unidades orgánicas, para la contratación de bienes y servicios, para el cumplimiento de sus actividades y metas de la organización.

La contratación de bienes y servicios, la Unidad de Abastecimiento lo realiza en el marco de la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento.

## **1.1 Descripción de la Realidad Problemática**

### **1.1.1. Historia de la entidad.**

La Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas-DEVIDA (antes CONTRADROGAS), fue creada por Decreto Legislativo N° 824 del 23 de abril del año 1996, modificada por la Ley N° 27629 del 10 enero del año 2002 y la Ley N° 28003 del 16 de junio del 2003.

En el Artículo 1° del Decreto Legislativo N° 824, se declara de interés nacional la lucha contra el consumo de drogas en todo el territorio, constituyéndose para tal efecto la

Comisión de Lucha Contra el Consumo de Drogas - CONTRADROGAS, como ente rector encargado de diseñar y ejecutar de manera integral las acciones de prevención contra el consumo de drogas.

La Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo se indica que DEVIDA, es un Organismo Público Ejecutor adscrito al sector de la Presidencia del Consejo de Ministros, y constituye un Pliego Presupuestal, encargado de diseñar y conducir la Política Nacional de Lucha contra las Drogas.

Según el Artículo 2° de la Ley N° 28003, DEVIDA cuenta con un Consejo Directivo, presidido por un Presidente Ejecutivo y conformado por el Presidente del Consejo de Ministros o su representante, Ministro de Agricultura, Ministro de Economía y Finanzas, Ministro de Defensa, Ministro del Interior, Ministro de Educación, Ministro de Justicia, Ministro de Relaciones Exteriores, Ministro de Salud, Ministro de Transportes y Comunicaciones, Presidente de ENACO, y el Representante de los Presidentes Regionales donde se ubican las zonas de influencia de coca.

**Misión.**

Organismo rector encargado de diseñar y conducir la política nacional de lucha contra las drogas de manera articulada y con la participación de las instituciones del Estado, la sociedad civil y la comunidad internacional, a fin de prevenir y reducir la producción, consumo y tráfico ilícito de drogas en el país.

## **Visión**

Ser líder en la lucha contra las drogas, recibiendo el reconocimiento a nivel nacional e internacional, e interactuando de manera articulada con las instituciones del Estado, sector privado, cooperación internacional, sociedad civil y otros grupos de interés.

### **1.1.2. Diagnóstico de la situación problemática.**

En la Unidad de Abastecimiento de la Gerencia de Administración de DEVIDA, se han podido identificar los siguientes síntomas: a) carencia de vocación de servicio al usuario; b) puntualidad y asistencia del personal a la organización; c) descontento salarial; d) ausencia de compañerismo; e) desigualdad de responsabilidades; f) demora en la elaboración de los expedientes de contratación y g) infraestructura interna desordenada.

Las causas que las originaron fueron: a) escasa capacitación en procesos logísticos; b) no existe control en la puntualidad y asistencia; c) sueldos lo definen los jefes; d) alta rotación de personal; e) mala distribución de responsabilidades; f) no hay plazos determinados para la elaboración y aprobación de los expedientes de contratación, y g) falta de presupuesto para implementar la oficina.

### **1.1.3. Pronóstico de la situación problemática.**

Si la organización continúa presentando estos problemas y no reduce y/o elimina los síntomas arriba citados, puede tener las siguientes repercusiones: a) en las unidades orgánicas de la organización se genera un descontento, por consiguiente, podrían presentar sus reclamos por escrito; b) generar un clima laboral deficiente; c) no se articularía el equipo

de trabajo; d) Las metas institucionales no se cumplirían en gran medida y e) evaluación deficiente a la gestión.

#### **1.1.4. Control del pronóstico.**

Para mejorar la situación descrita en el objeto de estudio se propuso el desarrollo del clima laboral para optimizar el trabajo en equipo del personal de la Unidad de Abastecimiento de DEVIDA-PCM periodo 2016-2017, que darán los siguientes beneficios:

- Cumplimiento de las tareas programadas.
- Cumplimiento de las responsabilidades asignadas.
- Eliminación de nudos críticos.
- Logros en conjunto.

## **1.2 Formulación del Problema**

### **1.2.1. Problema Principal.**

¿De qué modo el desarrollo del clima laboral optimizará el trabajo en equipo del personal de la Unidad de Abastecimiento de DEVIDA – PCM en el periodo 2016-2017?

### **1.2.2. Problemas Secundarios.**

- ¿La puntualidad y asistencia del personal de la Unidad de Abastecimiento se reflejará en el cumplimiento de las tareas programadas?
- ¿El desempeño laboral que genera el equipo de trabajo de la Unidad de Abastecimiento se reflejará en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas?

- ¿Las habilidades técnicas del personal de la Unidad de Abastecimiento al puesto asignado permitirá la eliminación de nudos críticos?
- ¿La capacitación programada para el personal de la Unidad de Abastecimiento, permitirá la obtención de logros en conjunto?

### **1.3 Objetivo de la Investigación**

#### **1.3.1. Objetivo General.**

Implementar la propuesta de desarrollo del clima laboral que garantice el trabajo en equipo del personal de la Unidad de Abastecimiento de DEVIDA – PCM, periodo 2016-2017.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos.**

- Comprobar si, la puntualidad y asistencia del personal de la Unidad de Abastecimiento, asegurará el cumplimiento de las tareas programadas.
- Verificar si, el desempeño laboral del equipo de trabajo de la Unidad de Abastecimiento contribuirá el cumplimiento de las responsabilidades asignadas.
- Demostrar si, las habilidades técnicas del personal de la Unidad de Abastecimiento al puesto asignado asegurarán la eliminación de nudos críticos.
- Determinar si, la capacitación programada para el personal de la Unidad de Abastecimiento asegurará el logro en conjunto.

### **1.4 Delimitación de la Investigación**

#### **1.4.1. Delimitación temporal.**

El presente estudio se inició en el mes de abril del 2016, hasta el mes de septiembre del 2017.

#### **1.4.2. Delimitación espacial.**

La organización DEVIDA se ubica en la Av. Benavides 2199-B Miraflores de la Provincia de Lima, Departamento de Lima, República del Perú.

#### **1.4.3. Delimitación social.**

La investigación abarcará a los 20 trabajadores que Unidad de Abastecimiento de DEVIDA.

#### **1.4.4. Delimitación conceptual.**

Línea de investigación: Globalización, administración, economía y turismo

Especialidad: Administración y Gerencia

Área: Comportamiento Organizacional

#### **Variable Independiente, Desarrollo del Clima Laboral**

Arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que favorezcan tener un clima laboral que garantice el trabajo en equipo del personal de la Unidad de Abastecimiento de DEVIDA – PCM, periodo 2016 – 2017.

#### **Variable Dependiente, Trabajo en Equipo.**

La acción gerencial en ejercicio, que aplica los principios administrativos para diseñar una organización con objetivos claros, personal orientado hacia los resultados, implementación

de procesos operativos que conduzcan a la eficacia, orientación hacia el público y lograr armar un equipo de trabajo con mentalidad ganadora, superando los errores internos.

### **1.5. Justificación e Importancia de la Investigación**

El clima laboral es el medio en donde se desarrolla el trabajo por las personas con el objetivo de cumplir las actividades y metas de la organización. La eficiencia, cualitativa y cuantitativa, y la calidad del clima laboral que se implante en la organización influye directamente en el estado anímico de las personas que lo conforman y por consiguiente va influir directamente en la productividad, en el desarrollo de las actividades de la organización.

Un buen clima laboral establecida dentro de una organización, determinará, influye significativamente en el cumplimiento de los objetivos y metas; en tanto, un mal clima laboral, desmotiva y destruye el ambiente de trabajo, ocasionando malestar y conflictos entre el personal de la organización, disminuyendo de esta manera la producción o el rendimiento de la organización.

El jefe de la organización, el cuerpo directivo, la plana mayor de una organización, son los principales protagonistas para la generación de un buen clima laboral, dado de que las directrices que se imparten deben ser claros y congruentes, y deben tener un contenido de carácter solidario, equitativo, justo, honesto, ético, moral, etc. etc., las mismas que deben ser tomadas dentro de un marco conceptual del trabajador y el público objetivo.

La investigación servirá de punto de partida para el desarrollo de un clima laboral que garantice el trabajo en equipo del personal de la Unidad de Abastecimiento de DEVIDA – PCM, periodo 2016 – 2017. Y que garantice los siguientes beneficios a la organización como: Cumplimiento de las tareas

programadas, cumplimiento de las responsabilidades asignadas, eliminación de nudos críticos y logros en conjunto.

Modelo que podrá ser utilizado por otras organizaciones estatales a nivel nacional.

## **1.6. Limitaciones de la Investigación**

### **a) Académicos**

El investigador no encontró tesis relacionados al objeto del estudio, pero si relacionadas al clima organizacional aplicado a otras organizaciones.

### **b) Económicas**

Se solicitará un préstamo económico para solventar los gastos que demanda la organización.

### **c) De tiempo**

El investigador, tiene que programar o distribuir su tiempo entre sus obligaciones laborales y compromisos de familia.

Sin embargo, estas limitaciones no han sido obstáculo para poder cumplir con los objetivos de la investigación.



## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

### **2.1 Antecedentes de la investigación**

A fin de consolidar los conocimientos respecto al estudio del clima laboral, se revisó tesis nacionales e internacionales, los cuales permitió tener un conocimiento mucho más universal, respecto a los factores que determinan el objeto del estudio. Se revisó las siguientes tesis:

Según Gamarra H. (2014) toma los conceptos del Clima Organizacional, los Tipos de Clima Organizacional, los Componentes del Clima Organizacional, las características del Clima Organizacional y la importancia del Clima Organizacional. Seguidamente, el presente estudio toma aspectos de la Institución Educativa, respecto a la Gestión de la Institución Educativa, Agentes de la Institución Educativa y Clima organizacional en las instituciones Educativas.

La tesis señala, el presente trabajo de investigación ubica su estudio en el análisis de las percepciones de directivos y docentes acerca de cuatro categorías del clima organizacional de una Institución Educativa de gestión estatal, ubicada en el distrito de Comas.

Utilizamos el término analizar puesto que lo que se busca con este estudio es conocer en qué situación se encuentran las cuatro categorías del clima organizacional. Es ese sentido, nuestro objetivo específico es:

- Analizar las percepciones de directivos y docentes sobre el clima organizacional con referencia a las categorías (Confianza, Presión, Apoyo y Reconocimiento) en una institución educativa estatal de la UGEL 04 de Comas.

La técnica empleada en esta investigación es la entrevista y el instrumento utilizado una guía de entrevista semiestructurada. Nuestro trabajo se realizó con una muestra representativa conformada por directivos y docentes de la institución. Es importante mencionar que el producto de los resultados obtenidos se limita al grupo de la muestra.

Para el sustento de la presente tesis, los investigadores hacen mención a autores destacados que conceptualizan el Clima Organizacional, haciendo referencia entre otros para este caso a los siguientes autores: Forehand y Gilmer (1984), Brow y Moberg (1990), Halpin y Croft (1963:171), Halpin y Croft (1963), etc.

Teniendo en cuenta estos aportes podemos reconocer que la importancia de estos conceptos radica en el hecho que la conducta de un individuo no es el resultado de componentes y estructuras del sistema organizacional existente, sino que esto está en función a las percepciones que él y los demás miembros tengan de estos factores. Este clima como resultado induce cierta manera de comportamientos en los trabajadores.

De acuerdo a los resultados obtenidos, el presente estudio concluye en lo siguiente:

- 1) La categoría referida a la Confianza entre directivos y docentes manifiesta percepciones de satisfacción. Estas percepciones en gran medida tienen que ver con las condiciones adecuadas y prácticas cotidianas de valores para interrelacionarse; entre las que se enuncian el respeto, la cordialidad el trato amable; estos sentimientos se expresan y representan normas valoradas en el grupo docente teniendo en cuenta los años que comparten labores pedagógicas en la institución.

En ese sentido podríamos decir entonces, que las relaciones interpersonales cercanas y positivas entre directivos y docentes evidencian la existencia de confianza, siendo esta una categoría importante y de fortaleza para la institución, favoreciendo de esta manera una adecuada atmósfera laboral en la organización.

Sin embargo, es necesario destacar la existencia de descontento de algunos docentes respecto a la percepción de esta categoría por cuanto existe demanda de un mejor ambiente de trabajo y una adecuada intervención y manejo de desacuerdos y conflictos. Además, se percibe la existencia de grupos de profesores con diferente nivel de confianza lo cual no favorecería al trabajo en equipo, ya que se genera obstáculos para desarrollar de las diferentes tareas programadas. Esta situación es desfavorable para la institución sobre todo cuando se desea proporcionar un buen clima de trabajo a nivel de centro que contribuya al logro de los objetivos propuestos y ofrecer una atención de calidad en la escuela.

- 2) En la categoría de Presión de acuerdo con las percepciones de los docentes entrevistados se ha encontrado evidencias de insatisfacción laboral. Esta situación se manifiesta a consecuencia de la falta de supervisión constante, acompañamiento, además de reuniones de coordinación por parte del equipo directivo de la institución que favorezcan la retroalimentación de sus labores docentes. Tanto profesores como directivos asumen que cada uno conoce las normas establecidas por la institución y por ende sus responsabilidades. Asimismo, los docentes perciben que existe dejadez, no se pone énfasis en la tarea en cuanto a control de labores, falta de compromiso, además de la ausencia de una gerencia oportuna y eficaz. Asimismo, los informantes expresaron su descontento debido a que consideran que se les atribuye trabajos administrativos que muchas veces consideran innecesarios y que generan preocupación en el cumplimiento de tareas, dentro de los plazos establecidos. Por otro lado, el hecho de que los miembros de la institución perciban que las actividades que ejecutan carecen de objetivos desafiantes y retadores de modo que influyen o cambien su entorno obstaculizará su actuación sobresaliente y de calidad. En tal sentido, es importante la presencia de un buen liderazgo que comprometa y encamine a los miembros de un equipo hacia el logro de los objetivos y optimice la capacidad creadora de los docentes.
- 3) En cuanto a la categoría de Apoyo los docentes entrevistados coinciden en sus percepciones con respecto a la presencia de ayuda por parte de la dirección y un sentimiento de solidaridad mutua entre docentes que laboran en la institución. Los docentes entrevistados se sienten apoyados por el director en situaciones personales, familiares o de índole laboral y reconocen el apoyo la colaboración como un valor prevaleciente y apreciado en la institución. La satisfacción en el trabajo es necesaria para que cualquier miembro se sienta involucrado con su

deber y logre los objetivos propuestos. En el caso de los profesores, el bienestar, es fuente de salud, la misma que se verá proyectada en forma directa en el trabajo con los alumnos.

- 4) La categoría referida a Reconocimiento, ocasiona percepciones de insatisfacción laboral en los directivos y docentes en gran medida debido a que no reciben ningún tipo de incentivo ni económico ni de otra clase. No ven valorado su trabajo. En tal sentido se percibe al docente desmotivado. Una docente manifestó su deseo por recibir algún tipo de reconocimiento verbal o a través de documentos que feliciten su iniciativa por desarrollar proyectos que favorezcan el aprendizaje de los alumnos.

De modo que, cuando un miembro de la institución educativa encuentra en su organización una adecuación o respuesta a sus necesidades, podríamos decir entonces que está motivado y satisfecho. Es obvio que un clima que permite a sus trabajadores alcanzar satisfacción personal que le permita desarrollarse, genera en éste una visión positiva de su función.

- 5) Finalmente, los hallazgos encontrados en este estudio ofrecen evidencias empíricas de las categorías estudiadas del clima organizacional tales como: la Confianza, Presión, Apoyo y Reconocimiento los cuales parecieran tener incidencias en el comportamiento entre los miembros que laboran en la institución. Por tanto, teniendo en cuenta el modo en que se analicen estas cuatro categorías y se puedan mejorar sus deficiencias la calidad del clima organizacional será óptima al igual que los objetivos establecidos por la institución educativa.

Anaya, L. & Paredes, J. (2015), señalan que el trabajo está enfocado en el área de VC de una empresa del sector de cosméticos, dedicada a las ventas multinivel del mercado peruano, que considera el clima organizacional como factor clave en su desarrollo y requiere un diagnóstico y propuesta de mejora.

El objetivo principal del trabajo es mejorar el clima organizacional de VC, considerando las percepciones de sus integrantes. Ello permite aplicar acciones sobre la base del desarrollo del talento humano y compromiso de los colaboradores. Los objetivos específicos son:

- Interpretar las percepciones sobre el clima organizacional de los colaboradores de VC.
- Proponer un plan de mejora conforme a las áreas de oportunidad encontradas al inicio de la consultoría y los hallazgos producto de las entrevistas realizadas al equipo de VC.
- Explicar la forma en que el plan de mejora propuesto y su gestión, contribuyen a la mejora del clima organizacional, alineado con los objetivos institucionales de la empresa.
- Mejorar los indicadores de clima organizacional de VC en la próxima medición.

En el caso de la empresa analizada, la cultura está en proceso de desarrollo, los constantes cambios del modelo de negocio impiden lograr una madurez completa. Sin embargo, es posible definir algunos aspectos sobre las tendencias a las que apunta la empresa como una organización contemporánea (Universidad del Pacífico 2012):

- Es una organización que aprende, enfrenta el cambio y se prepara para lo nuevo.
- Al ser una organización inteligente, genera conocimiento y tecnología.

- Continúa siendo una organización flexible, en productos, servicios, procesos, entre otros.

Para el presente estudio se toma como información inicial los resultados de una encuesta de clima efectuada por GPTW, que determina cinco áreas de oportunidad. El análisis realizado y la posterior propuesta de mejora toman en cuenta las opiniones y juicio de expertos realizada a través de entrevistas en base a metodología de insights a una muestra de 10 colaboradores del área (de una población de 35 personas). Finalmente se priorizan acciones, se expone un cronograma de trabajo y una evaluación económica general.

La evaluación de clima realizada por GPTW expone las siguientes cinco áreas de oportunidad:

- Conozco los procesos y las políticas definidas para los ascensos
- Se me ofrece capacitación y/o entrenamiento para promover mi desarrollo profesional
- Siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene esta organización
- Los jefes involucran a las personas en decisiones que afectan su ambiente de trabajo
- Aquí se fomenta que las personas equilibren su vida de trabajo y su vida laboral

A partir de la clasificación realizada, se definen veintiséis preguntas para realizar entrevistas mediante la técnica de 'bola de nieve'. Las líneas de indagación sobre expectativas son las siguientes: características de un referente, percepción del trabajo, implicancias de ascender, concepto de desarrollo (personal, profesional), origen del cambio, evaluación de conocimientos (aprendizaje).

Las líneas de indagación sobre socialización y compensación son las siguientes: carga laboral, planificación del trabajo, retribución, equilibrio entre la vida laboral y la personal, emergencias frente a prioridades, liderazgo.

La matriz contiene los resultados obtenidos que permiten la generación de insights.

En este punto, se intentan descubrir los aspectos ocultos de la forma de pensar, sentir y actuar de los consumidores, a los que se refiere Quiñones (2012), para generar oportunidad de nuevos, estrategias y comunicación accionable para las empresas. En este caso, se busca productos una oportunidad para generar acciones de mejora del clima organizacional para VC a partir de un análisis complementario de los resultados de GPTW.

Del diagnóstico realizado se concluye que, en VC, la planificación se limita a la gestión operativa de un business plan inicial, que no toma en cuenta los cambios, niveles adicionales de validación y, sobre todo, emergencias que surgen en el transcurso del tiempo. Los equipos (mandos medios y colaboradores) responden de forma reactiva a los pedidos de la alta dirección, nuevas estrategias de áreas externas o restricciones presupuestarias. Coexisten iniciativas y proyectos dispersos, y dificultades para saber con exactitud el presupuesto real, el tiempo en que serán requeridos los avances y la disponibilidad de las personas.

En cuanto al primer pilar del modelo (inspirar liderazgo), supone premiar logros y esfuerzo mediante reconocimientos adaptados a la valorización personal de cada integrante de VC. Ello requiere que el área cuente con una visión compartida de las mejoras realizadas y un objetivo en común. Las personas deben conocer el impacto que sus acciones tienen en la cultura interna, siendo conscientes del rol que juegan como parte integral de la solución. Sin embargo, este pilar requiere una serie de acciones



orientadas a potenciar habilidades de liderazgo, además de ser complementado con el hecho de determinar los requisitos de idoneidad de las personas.

Con respecto al segundo pilar (declarando y escuchando), se pretende generar canales que permitan una comunicación efectiva entre los miembros del equipo de trabajo, mandos medios y altos. Esta comunicación solo se desarrolla esporádicamente por la falta de tiempo de los miembros para comunicar los stoppers<sup>19</sup> correspondientes. Pero además existe la necesidad de conocer ciertos aspectos de la organización, que no son transferidos entre los colaboradores, como los resultados esperados por los mandos altos (independientemente de los objetivos formales) cuando se trata de evaluar el desempeño de las personas.

El tercer pilar (agradeciendo) implica contar con incentivos para ganar compromiso del equipo mientras surgen nuevas emergencias, iniciativas y sustentos de business plan. Estas necesidades requieren una preparación previa en metodología de gestión por proyectos, finanzas, marketing y habilidades interpersonales, para contar con personas preparadas para el cambio.

Finalmente, el cuarto pilar (desarrollando y motivando) requiere un enfoque específico en cuanto a la gestión de talento de VC y un reconocimiento a los líderes sobre los que descansará la responsabilidad de apoyar a la estrategia al momento de implementar las acciones. Ello debe estar acompañado del alineamiento con el sistema de gestión por desempeño de la institución.

El presente estudio concluye en lo siguiente:

El plan de mejora incluye acciones que implican un alto nivel de participación e involucramiento de los miembros del equipo de trabajo y sus directivos, de manera que se promueva una cultura de inclusión del talento e identificación de agentes del cambio.

Del análisis realizado se concluye que VC (en coordinación con RRHH) identifica personas idóneas para el desempeño dentro de su cultura y que se adapte con éxito a la misma. Existe, incluso, una base emocional positiva que genera identificación frente a la organización y un ambiente propicio para el desempeño. Sin embargo, existen problemas de frustración y baja motivación a causa de los constantes cambios en las tareas, que no son consideradas formalmente durante las evaluaciones anuales.

Del análisis estratégico realizado se concluye que la estrategia de excelencia operativa seguida por la empresa es la que le ha permitido tener un crecimiento sostenido hasta el 2013. Sin embargo, los cambios en el sector de consumo y el aumento de la competencia han detenido este crecimiento. La propuesta posiciona la mejora del clima laboral como parte de la mejora en la gestión del desempeño y factor determinante en consecución de las nuevas estrategias adoptadas por la empresa, como la incursión en nuevos mercados, decisión que requiere de personas motivadas, con conocimiento del negocio, capacitadas y alineadas con la cultura.

El reconocimiento no debe limitarse a conseguir los objetivos que VC determina anualmente para el equipo, estas son herramientas complementarias para controlar a las personas en el logro de los mismos. El reconocimiento debe afrontar los problemas que surgen en VC al momento de realizar las acciones de evaluación y retroalimentación, el desconocimiento general sobre la forma de definir los objetivos y considerar las emergencias atendidas en el proceso.

El nivel de compromiso compartido entre los líderes de VC y el Área de Recursos Humanos es un factor crítico para el éxito de la implementación y resultados de la propuesta. No se podrá cumplir en 100% el programa de capacitación si los jefes de VC o el punto focal de RRHH no pueden asegurar la participación del equipo en las actividades programadas.

Venutolo, E. (2009). En las Pymes que ofrecen servicios es posible detectar algunas contradicciones y diferencias significativas entre el discurso sostenido por la gerencia y los empleados. Tal parece que, aun siendo una industria que en el marco del mercado global y nacional posee estabilidad y crecimiento alto, y sin padecer los vaivenes a los que otros sectores permanentemente deben hacer frente, esta condición privilegiada no logra trasladarse al conjunto de los recursos humanos. Por ello, es posible considerar que el desarrollo de la organización no siempre está acompañado por un nivel equitativo de desarrollo motivacional de sus empleados, al menos en lo que respecta a la percepción interna.

Observando empresas del sector servicios, hemos registrado que desde la gerencia de recursos humanos no se evidencian los mismos problemas que los empleados manifiestan a la hora de identificar los elementos motivacionales que pueden mejorar el rendimiento y la productividad de los mismos. Esta discrepancia trae como consecuencia una elevada desmotivación en el personal, lo que incide en un alto porcentaje de desperdicios, altos costos de fabricación, de producción y de comercialización.

Al mismo tiempo, en diálogos e intercambios con compañeros y trabajadores de otras empresas, se pudo observar que esto era una dificultad generalizada en todas aquellas organizaciones que, probablemente por sus modestas dimensiones, no trabajan ni presupuestan entre sus prioridades el manejo de los recursos humanos por considerarlo de escaso número; es decir, trasladan de modo directo esa percepción numérica a su importancia estratégica en la Empresa.

Al mismo tiempo, en diálogos e intercambios con compañeros y trabajadores de otras empresas, se pudo observar que esto era una dificultad generalizada en todas aquellas organizaciones que, probablemente por sus modestas dimensiones, no trabajan ni presupuestan entre sus prioridades el manejo de los recursos humanos por considerarlo de escaso número; es decir, trasladan de modo directo esa percepción numérica a su importancia estratégica en la Empresa.

#### Objetivos específicos

- Precisar el tipo de clima laboral predominante en las Pymes de servicios de mantenimiento de transporte vertical en la ciudad de Buenos Aires.
- Establecer el tipo de productividad en las Pymes de servicios de mantenimiento de transporte vertical en la ciudad de Buenos Aires.
- Analizar la relación entre el clima laboral y la productividad en las Pymes de servicios de mantenimiento de transporte vertical en la ciudad de Buenos Aires

El presente estudio hace uso de la siguiente Metodología:

Se llevó a cabo una investigación aplicada, el nivel de investigación fue exploratorio, descriptivo y correlacional. El diseño de investigación fue no experimental, aplicándose un enfoque

cualicuantitativo. La investigación no experimental es aquella que se efectúa sin la manipulación intencionada de variables, basándose generalmente en la observación de fenómenos en su ambiente natural. Desde un punto de vista espacio-temporal, la investigación es transeccional, ya que transcurrió en un momento y en un determinado lugar: el primer semestre del año 2009, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Se desarrolló un estudio de caso de las Pymes del sector analizado. En el enfoque cualicuantitativo se emplearon técnicas cuantitativas – encuestas a trabajadores- y cualitativas – observación directa - para abordar la problemática planteada.

Williams, L. (2013), señala que el objetivo del presente estudio es el conocer la tendencia general de la percepción del talento humano sobre el clima laboral dentro de la dependencia municipal; para lograr este objetivo se aplicó a 20 empleados una encuesta de clima laboral, misma que se dividió en 5 dimensiones enfocadas en procesos de comportamiento organizacional, los cuales son: liderazgo, comunicación, motivación, espacio físico y trabajo en equipo; cabe destacar que dichos procesos fueron elegidos en base a las necesidades de la organización.

El método utilizado para el análisis es efectuado a través del Diseño: Ex Pos factor transversal descriptivo.

El presente método fue elaborado en un escenario de 20 participantes en una sala apropiada que cuenta con mobiliario y se contó con los instrumentos de bolígrafos una encuesta de clima laboral construida en base a las políticas del clima laboral y a los conocimientos y orientación del Mtro.

Álvaro A. Aguillón Ramírez. La estructura de la misma se compone de notas aclaratorias alusivas a confidencialidad y anonimato, datos del informante y 5 distintas dimensiones (Liderazgo, Motivación, Comunicación, Espacio físico y trabajo en equipo) con 5 ítems cada una que da un total de 25 ítems, el modo de respuesta es de opción múltiple (Nunca, casi nunca, A veces y Siempre).

El procedimiento es expresado en etapas:

Etapa 1. Elaboración del anteproyecto a nivel selección del tema delimitación, planteamiento, elaboración de objetivos, marco teórico, hipótesis y propuesta metodológica.

Etapa 2: Solicitud de autorización a la empresa para la aplicación y gestión de la investigación.

Etapa 3: Aplicación del instrumento bajo la estrategia de piloteo, a fin de conocer las oportunidades y fortalezas del mismo.

Etapa 4: Aplicación del instrumento a la muestra seleccionada bajo los siguientes rubros:

- a) Solicitud del consentimiento asistido del participante.
- b) Sensibilización y concientización sobre la importancia de expresar su opinión.
- c) Aplicación del instrumento bajo la técnica de monitoreo directo. (Presencial)
- d) Agradecimiento al participante por su valiosa aportación a la investigación.

El estudio Concluye en relación a las áreas evaluadas el personal refleja un grado regular de insatisfacción hacia el ambiente que se vive dentro de su organización, estando los resultados estadísticos por debajo de la media con un 46% en un sistema colegiado.

La motivación se ve seriamente afectada, reflejando un personal desinteresado, con poca identificación con su institución laboral, incertidumbre profesional, una comunicación deficiente entre los distintos niveles jerárquicos, tanto ascendente como descendentemente; en cuanto al liderazgo en la institución, se ve cada vez más afectado y con menor credibilidad por parte de los empleados lo cual es reforzado por la falta de acercamiento y confianza por ambas partes, por la falta de claridad al explicar los objetivos y la omisión de información que podría ser relevante para llevar a cabo efectivamente las actividades y la falta de retroalimentación hacia las acciones del personal. De las dimensiones que se evaluaron se resalta con una mejor calificación el trabajo en equipo encontrándose en niveles aceptables debido al tiempo que tienen laborando juntos los mismos elementos, la afinidad entre pares y al número reducido de empleados por equipo.

En base a lo anterior se extienden las siguientes recomendaciones:

- ✓ Diseñar un programa de incentivos en el cual se incluya la motivación intrínseca:
  - Reconocimiento de logros: Una de las actividades que se recomiendan para resaltar este punto es el mejor empleado del mes, entrega de preseas por antigüedad, reconocimientos al cumplimiento de metas, etc.
  - Reuniones de integración: En este punto se recomienda tratar la parte de retroalimentación a los empleados sobre su trabajo y guiarlos en el modelo de trabajar por objetivos.
  - Actividades que fomenten la interacción familiar: En este rubro se podrían manejar actividades tales como el día de la familia, festejar a los cumpleaños del mes, etc. A fin de fomentar la convivencia con el equipo de trabajo.

- ✓ En cuanto a la motivación extrínseca, siendo estas las cuestiones monetarias, se recomiendan actividades como:
  - Bonos de puntualidad
  - Premios de desempeño óptimo
  - Utilidades
  - Aguinaldo
  - Caja de ahorro
- ✓ Implementar formación y desarrollo a fin de desarrollo en base a temáticas de comportamiento organizacional, tales como:
  - Liderazgo efectivo,
  - Desarrollo de inteligencia emocional,
  - Comunicación asertiva.
- ✓ Desarrollar un modelo de reuniones efectivas a fin de atacar de manera directa la dimensión de comunicación dentro de la organización, donde se desarrollen habilidades como:
  - Planeación,
  - Organización,
  - Comunicación efectiva.
- ✓ Implementar la actividad de buzón de sugerencias y aportaciones, ya sea de manera anónima o identificada para comentarlo de ser necesario, dentro de las juntas.
- ✓ Rediseñar políticas y códigos de comportamiento, a fin de establecer lineamientos específicos.



- ✓ Fomentar una cultura de evaluación cada 6 meses en cuanto a su desempeño y clima laboral siguiendo indicadores pertinentes y estandarizados.

## **2.2 Marco histórico**

El ser humano, por sus características inherentes o por su naturaleza, como quieran llamarlo, tiene la necesidad de vivir en sociedad en grupo, por lo que están vinculados unos al otro por las múltiples actividades que vienen desarrollando de manera organizada, con el propósito de coexistir.

Este aspecto, hace que día a día el ser humano en su afán de competencia desarrolla una serie de actividades de manera estratégica y evolutiva con la finalidad de ser competitivo, lo cual nos lleva a estudiar el ciclo de las actividades que desarrollamos para mejorar y diseñar actividades estrategias que permitan ser mucho más eficiente y eficaz.

En este sentido la organización depende mucho de las estrategias adoptadas, resaltado en este sentido el clima laboral que es determinada por un conjunto de decisiones, acciones y actividades que el ser humano tiene que contemplar dentro de la administración de una organización, para tener una óptima productividad.

García, M. & Ibarra, L. (2017). Señala que, Brunet, (1987) afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista.

Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

### **2.3 Marco legal**

La Unidad de Abastecimiento de la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas – DEVIDA - PCM, su campo de acción se encuentra regulada en el marco de la Ley de Contrataciones del Estado y las demás normas que rigen las instituciones públicas; por consiguiente, para el sustento del presente estudio, hacemos referencia a las normas que directamente inciden en el presente estudio, propuesta relevante para el desarrollo del clima laboral que optimice el trabajo en equipo en la organización, lo siguiente:

- Artículo 1°. - Defensa de la persona humana, de la Constitución Política del Perú.

La defensa de la persona humana y el respeto de su dignidad son el fin supremo de la sociedad y del Estado (Constitución Política del Perú, 1993, p.01).

La presente norma pone en manifiesto la real importancia del ser humano dentro de nuestra sociedad, tal es así, las demás normas regulatorias deben ser un contenido de carácter social teniendo en consideración a la persona como fin supremo.

- Decreto Legislativo N° 1341 que modifica la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado (Osce, 2017).
- Decreto Supremo N° 056-2017-EF, que modifica el Decreto Supremo N° 350-2015-EF, Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado (Osce, 2017).

La presente Ley y su Reglamento, tiene por finalidad regular las contrataciones del estado, encontrándose bajo esta norma regulatoria, las actividades que desarrolla la Unidad de Abastecimiento de DEVIDA. Tiene por finalidad maximizar el valor de los recursos públicos en las contrataciones de bienes, servicios y obras, y que se efectúen oportunamente, orientados al cumplimiento de los fines públicos y que mejoren las condiciones de vida de los ciudadanos y el desarrollo de nuestros pueblos.

- Decreto Legislativo N° 824, modificada por la Ley N° 27629 y la Ley N° 28003 (minjus, 2017).

Mediante el presente Decreto Legislativo, se declara de interés nacional la constitución de la COMISION DE LUCHA CONTRA EL CONSUMO DE DROGAS, "CONTRADROGAS" posteriormente llamado DEVIDA, conformado por instituciones de alto nivel, a fin de coordinar y ejecutar de manera integral las acciones de prevención contra el consumo de drogas.

## **2.4 Marco Teórico**

El desarrollo de clima laboral en una organización es fundamentalmente determinante, dado que incide directamente en la organización que son los recursos humanos, elemento fundamental para el

desarrollo de las actividades de la unidad de Abastecimiento de DEVIDA, en los procedimientos de las compras de bienes y servicios para las unidades orgánicas de la entidad en la oportunidad requerida para el cumplimiento de las actividades y metas diseñadas como estrategia nacional.

Bajo este contexto, en presente trabajo se elabora con el propósito de contribuir reforzar los puntos críticos del clima laboral como son aspectos determinante en la puntualidad y asistencia, desempeño laboral, habilidades técnicas del personal y las capacitaciones programadas, que son los puntos determinantes materia de la presente investigación, que permitirá el cumplimiento de las tareas programadas, el cumplimiento de las responsabilidades asignadas, eliminación de nudos críticos y logros en conjunto.

Siendo así, en el afán de la modernización del aparato estatal, es importante la determinación de nuevos elementos que permitan que los procedimientos de selección así como las actividades que desarrolla el personal de la Unidad de Abastecimiento sea en un contexto normativo razonable que permita una equidad de actividades tanto en los procedimientos de la contratación del personal que permita obtener un clima laboral idóneo fortalecido permitiendo de esta manera que los resultados de la actividades del personal sea eficiente.

El tema principal de nuestra investigación consiste en el análisis de las categorías aplicables para el análisis del clima laboral de la Unidad de Abastecimiento de DEVIDA.

La conceptualización del clima laboral, y la influencia que esta representa ha creado un interés a los estudiosos en la materia, dado que está influenciado directamente por la persona que es el recurso principal en el campo del desarrollo de las organizaciones y consecuentemente del País.

En el transcurso del tiempo, el clima laboral ha tomado mayor importancia por los estudiosos, por cuanto describe y analiza las percepciones de los individuos vinculados con la organización en este caso del equipo del personal de la Unidad de Abastecimiento de DEVIDA y su entorno laboral. Por consiguiente, una de las formas para comprender mejor la definición de clima laboral tiene relación con la posibilidad de considerar algunas de sus propiedades sea a través del estudio de aspectos conceptuales, del análisis y determinación de categorías, que puedan contribuir a la elaboración de modelos específicos para su análisis en determinadas instituciones sean estas privadas o públicas.

Iniciamos esta investigación presentando la parte teórica, haciendo una explicación sobre el clima laboral, antecedentes, teorías, importancia, tipos, componentes y características.

#### **2.4.1. Definición de clima organizacional.**

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Con respecto a este tema existe un debate en torno a si éste debe tratarse en términos objetivos o bien en reacciones subjetivas. Por términos objetivos nos referimos a los aspectos físicos o estructurales, mientras que las reacciones subjetivas tienen que ver con la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrollan.

Para Chiavenato, (1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobrepone mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Anzola, (2003) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra. Para Seisdedos, (1996) se denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización.

Schein, (citado por Davis,1991) menciona que el ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Rodríguez, (1999) expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Dessler, (1979) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Por último, Méndez Álvarez, (2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

En síntesis y de acuerdo a las definiciones mencionadas, podemos definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una

organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra. Garcia, M. & Ibarra, L. eumed.net. (2017)

#### **2.4.2. Responsabilidad.**

La responsabilidad, como la puntualidad son factores determinantes que la persona debe adoptar con el propósito de contribuir con el desarrollo de un clima laboral idóneo para el cumplimiento de sus obligaciones y compromisos que asume el equipo de trabajo con la organización.

Para entender mejor el dimensionamiento de la responsabilidad y puntualidad dentro de la organización, materia del presente estudio de investigación, se procede a la categorización de conceptos, de acuerdo con el siguiente criterio:

##### ***2.4.2.1. Responsabilidad Individual.***

La responsabilidad individual, es el desarrollo de trabajo que enfrenta cada uno de los integrantes del equipo de trabajo, asumen responsabilidades individuales, enfrentan retos y compromisos individuales, que de alguna manera este compromiso les ayuda a crecer y a tener una personalidad definida, que esté contento consigo mismo y con su entorno, y considerando que esta actitud va mucho más allá del cumplimiento de las obligaciones, está relacionada con nuestra convivencia, con nuestra familia y amigos, el ambiente y el trabajo,



#### ***2.4.2.2. Responsabilidad organizacional.***

La suma de las responsabilidades individuales va determinar la responsabilidad de la organización, liderado por el jefe del equipo de trabajo. Este aspecto es mucho más complejo, requiere un liderazgo que vincule potencialidades de cada integrante del equipo, que conlleven al cumplimiento de las responsabilidades de la organización. Cada integrante del equipo es pieza clave, por consiguiente el liderazgo debe enfocarse en la motivación e inducción con cada integrante de tal manera que se genere un clima laboral apropiado para que esta manera el desenvolvimiento del equipo de trabajo sea eficaz y eficiente para cumplir con las metas. Para profundizar concepto citamos al siguiente texto:

#### **La responsabilidad vista desde la filosofía**

En la tradición kantiana, la responsabilidad es la virtud individual de concebir libre y conscientemente los máximos actos posibles universalizables de nuestra conducta. Para Hans Jonas, en cambio, la responsabilidad es una virtud social que se configura bajo la forma de un imperativo que, siguiendo formalmente al imperativo categórico kantiano, ordena: “obra de tal modo que los efectos de tu acción sean compatibles con la permanencia de una vida humana auténtica en la Tierra”. Dicho imperativo se conoce como el principio de responsabilidad. Según Nietzsche la responsabilidad es esencial en el ser humano, ya que no es por cuestiones divinas lo que nos sucede, es por nuestras decisiones. (Wikipedia, 2017)

Para poder tener un mejor criterio para el análisis del presente estudio, clasificamos la responsabilidad en el siguiente orden: Responsabilidad en la ejecución de los

procedimientos de selección y la responsabilidad en la asistencia puntual al centro de trabajo.

a) *Responsabilidad en la ejecución de los procedimientos de selección.*

La actividad principal de la Unidad de Abastecimiento es atender la demanda interna de los usuarios de la organización, esto es con la contratación de bienes, servicios y obras, en la oportunidad requerida, de acuerdo con la programación del Plan Anual de Contrataciones de la organización.

Las contrataciones de bienes y servicios se efectúan tomando en consideración lo siguiente:

I. Contrataciones de bienes y servicios cuyo valor referencial es mayor a las 8 UIT (Unidades Impositivas Tributarias).

La contratación de bienes y servicios mayores a las 8 Unidades Impositivas Tributarias – UIT, que efectúa la Unidad de Abastecimiento, lo realiza en el marco de la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, donde se determinan principios, los actos preparatorios, procedimientos de selección y la ejecución contractual.

El Artículo 21. Procedimientos de selección, de la Ley de Contrataciones del Estado, indica lo siguiente:

Una Entidad puede contratar por medio de licitación pública, concurso público, adjudicación simplificada, selección de consultores individuales, comparación de precios, subasta inversa

electrónica, contratación directa y los demás procedimientos de selección de alcance general que contemple el reglamento, los que deben respetar los principios que rigen las contrataciones y los tratados o compromisos internacionales que incluyan disposiciones sobre contratación pública. Las disposiciones aplicables a los procedimientos de selección son previstas en el reglamento. (Normas Legales del Peruano, 2017, p.527450)

Las contrataciones de bienes y servicios que se efectúan en el marco de la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento son mucho más complejas y laboriosas, se requieren un alto grado de preparación y capacitación del especialista, a fin de que las acciones que éste desarrolle, no tengan implicancia en responsabilidades de los funcionarios o comités de selección y que la ejecución contractual se desarrolle sin mayores problemas o conflictos entre la Entidad y el Contratista.

II. Contrataciones de bienes y servicios cuyo valor referencial es menor o igual a las 8 UIT (Unidades Impositivas Tributarias).

La contratación de bienes y servicios menores o igual a las 8 Unidades Impositivas Tributarias – UIT, que efectúa la Unidad de Abastecimiento, se realiza mediante un procedimiento interno que lo establece cada organización. Estas contrataciones se realizan con la mayor frecuencia dado que el valor referencia es de S/.1.00 Sol, hasta las 8 UIT.

b) *Responsabilidad en la asistencia puntual al centro laboral.*

La puntualidad, en la asistencia al centro laboral influye directamente en la motivación personal ya que denota el inicio de las actividades en la organización en forma puntual, respetando de esta manera con una de las normas principales y colectiva de la organización.

Este acto de la persona o trabajador como quiera llamarse es relevante, dado que está vinculado a los valores éticos y morales, elemento fundamental para construir una organización moderna y eficiente, que conlleve al cumplimiento de los objetivos de la organización respetando al público general. Para el cual cito al siguiente comentario:

“La puntualidad en el puesto de trabajo es una obligación del trabajador respecto a su empleador. Así lo recoge la legislación laboral en la mayoría de los países, estados o ciudades, estableciendo como causa de incumplimiento contractual la reincidencia en comportamientos de impuntualidad. Así en el Estatuto de los trabajadores español, se cita como incumplimiento de contrato las faltas injustificadas y repetidas de asistencia o puntualidad en el trabajo (Art. 54).<sup>1</sup> En muchos convenios laborales, se recogen frases que especifican esta normativa, del tipo se considerarán faltas de carácter leve tres faltas de puntualidad durante un mes sin que exista causa justificada. La cantidad exacta de minutos de retraso que ameritan la consideración de falta por impuntualidad es, no obstante, un tema controvertido y sujeto a interpretación subjetiva y criterio del evaluador”. (Wikipedia, 2017)

### **2.4.3. Desempeño laboral.**

El desempeño laboral, se atribuye a la persona, al trabajador de una organización, que tiene la capacidad de cumplir con las responsabilidades asignadas para el logro de los objetivos y metas de la organización, en un tiempo determinado.

El desempeño laboral de la persona está relacionado a su capacidad, a su entrenamiento, a su experiencia, a su conocimiento, entre otros; que le permitirá desenvolverse de manera eficiente en el desarrollo de las actividades de la organización, logrando este hecho, un clima laboral de confianza y seguridad al equipo de trabajo de la Unidad de Abastecimiento.

Tal es así, el desempeño laboral de la persona o del trabajador del equipo de trabajo, va depender entre otras de los siguientes factores; conocimiento, experiencia y entrenamiento; cuyo análisis se describe:

#### ***2.4.3.1. El conocimiento.***

El personal de la Unidad de Abastecimientos debe lograr la especialización en la materia de contrataciones, especialmente aquellos que estén involucrados en llevar a cabo los procedimientos de selección; para el cual, debe tener dominio y conocimiento en las normas, en las disposiciones de la organización, las directrices y otras.

El incumplimiento de la aplicación de las normas establecidas en los procedimientos de selección podría generar responsabilidades, por lo que el especialista debe tener el siguiente perfil mínimo de conocimiento:

- Conocer la Ley de Contrataciones y su Reglamento y sus modificatorias.

- Conocer las directivas que imparte el Órgano Superior de Contrataciones del Estado – OSCE.
- Conocer los pronunciamientos impartidas por el Órgano Superior de Contrataciones del Estado – OSCE.
- Conocer los sistemas de la Administración Pública, (Gestión de los Recursos Humanos, El Sistema de Abastecimiento, Planeamiento y Presupuesto Público, Contabilidad y Tesorería).
- Conocer las directivas internas de la organización.

#### ***2.4.3.2. El entrenamiento.***

El personal de la Unidad de Abastecimiento debe ejercer las actividades de la organización de manera continua, constante, día a día. Este procedimiento va permitir que el personal esté actualizado en los sistemas, procedimientos de trabajo que adopte cada entidad, evitando de esta manera acciones innecesarias que conlleven al retraso en el cumplimiento de una tarea asignada a un trabajador.

El entrenamiento es el ejercicio de día a día que realiza cada trabajador dentro de la organización para el cumplimiento de una tarea puntual.

#### ***2.4.3.3. La experiencia.***

La experiencia es el entrenamiento que obtiene un trabajador en el tiempo. Este factor es determinante dentro de la organización por el aspecto singular que tiene el trabajador en aportar a la organización con soluciones concretas a los problemas que se presenten, tomando en consideración los antecedentes de la organización como de otras.

La experiencia del trabajador no solamente contribuirá a la solución de los problemas que se presenten dentro de la organización, sino también contribuirá hacer una buena planificación de las actividades a realizar en el futuro, en este caso para la Unidad de Abastecimiento permitirá hacer una buena planificación para las contrataciones de bienes y servicios que conlleven al cumplimiento de las actividades y metas de la organización.

Aquí citamos algunos conceptos respecto al desempeño laboral:

### **Concepto de desempeño laboral**

El Desempeño Laboral se puede definir, según Bohórquez, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado (citado en Araujo y Guerra, 2007). Además, otra definición interesante es la que usa Chiavenato, ya que expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral (citado en Araujo y Guerra, 2007) En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos. También otro aporte importante en la conceptualización del desempeño laboral es dado por Stoner, quien afirma que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad (citado en Araujo y Guerra, 2007). Así, se puede notar que esta definición plantea que el Desempeño Laboral está referido a la manera en la que los empleados realizan de una forma eficiente sus

funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas. Sin embargo, otro concepto fundamental y que va más acorde con esta investigación es la que utilizan Milkovich y Boudreau, pues mencionan el desempeño laboral como algo ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables (citado en Queipo y Useche, 2002).

### **Elementos que influyen en el desempeño laboral**

Diversos autores han encontrado diferentes variables para evaluar el desempeño de las personas en sus trabajos, tal es el caso de Davis y Newtrons, quienes aseguran que el desempeño laboral se ve afectado por factores como: capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño... (Citado en Araujo y Guerra, 2007). (SCRIBD, 2017)

#### **2.4.4. Habilidades técnicas del personal.**

Es sin duda hablar de las habilidades técnicas del personal es hablar de uno de los factores más importantes de la organización que conlleva al cumplimiento de las actividades y metas de manera eficiente y de hasta podríamos decir con recomendaciones que motiven a ser considerados en los próximos eventos que mejores la propuesta de la entidad en el impacto social.



Las habilidades y técnicas del personal, materia del presente estudio está enfocado a las cualidades inherentes de la persona, como es el talento, destreza o capacidad que tiene el trabajador para llevar a cabo una actividad con éxito.

Este talento, destreza o cualidad, no siempre es bien capitalizado por los jefes o ejecutivos de la organización por consiguiente en la administración pública se pierde mucho este factor.

Es preciso señalar, las autoridades públicas no siempre están en la capacidad de gerenciar los recursos de la organización, por cuanto llegan a ocupar este puesto por temas de confianza o favores políticos. La capitalización de este recurso requiere jefes competentes que tengan conocimiento y dominio en la administración de los recursos de la organización a fin de sacar ventaja a este factor que es el talento humano que contribuya a mejorar la gestión y por su puesto hacer propuestas renovadoras que contribuyan a tener una organización moderna y eficiente, competitivo de acuerdo con la realidad nacional.

#### HABILIDADES:

Las habilidades están relacionadas propiamente a los individuos, en la capacidad que tiene éste individuo en resolver un trabajo determinado de manera eficientemente, tomando en consideración el tiempo atribuido para resolverlo, esto no quiere decir que una personas son superiores a las otras, lo que se pretende es reconocer los atributos que tiene cada individuo para resolver distintas tareas asignadas, esto va depender mucho de su cualidad nata, experiencia, destreza y otros que son propiamente sus fortalezas.

Para mejor ilustración, cito el presente texto:

Concepto de habilidades:

El solo hecho de que no seamos todos iguales, no quiere decir que algunos individuos sean inherentemente superiores a otros. Lo que estamos reconociendo es que todos tenemos fortalezas y debilidades en términos de las habilidades, que nos hacen relativamente superiores o inferiores a otros en el desempeño de ciertas tareas o actividades.

Desde el punto de vista de la administración, el tema no es si la gente es diferente en términos de sus habilidades. ¡Claro que si lo es! La cuestión es saber cómo se diferencian las personas en sus habilidades y usar ese conocimiento para incrementar la probabilidad de que un empleado desempeñe bien su trabajo.

¿Qué significa habilidad? De acuerdo con nuestro uso del término, la habilidad se refiere a la capacidad de un individuo para desarrollar las diversas tareas de un puesto. Es una evaluación actualizada de lo que uno puede hacer. Las habilidades globales de un individuo en esencia están compuestas de dos conjuntos de factores: habilidades intelectuales y físicas.

### **Habilidades administrativas**

Una forma más de considerar lo que hacen los administradores es procurarse las habilidades o capacidades que necesitan para alcanzar exitosamente sus metas. Robert Katz ha identificado tres grupos de habilidades administrativas esenciales: técnicas, humanas y conceptuales. (R.L.Katz. 1974).

**HABILIDADES TÉCNICAS** Las habilidades técnicas constituyen la capacidad de aplicar el conocimiento especializado o experiencia. Cuando se piensa en las habilidades de profesionales como los ingenieros civiles, contadores fiscales, cirujanos dentistas, uno se enfoca generalmente en sus habilidades técnicas. Por medio de una extensa educación formal, estos especialistas han adquirido los conocimientos y la práctica especiales de su campo profesional. Desde luego, los profesionales no tienen un monopolio sobre las habilidades técnicas, y éstas no tienen que aprenderse en escuelas o por medio de programas formales de capacitación. Todos los trabajos requieren de alguna experiencia especializada, y muchas personas desarrollan estas habilidades técnicas en el trabajo.

**HABILIDADES HUMANAS** La capacidad de trabajar con otras personas, comprenderlas y motivarlas, tanto individualmente como en grupos, describe lo que son las habilidades humanas. Muchas personas son expertas desde un punto de vista técnico, pero incompetentes desde el punto de vista interpersonal. Por ejemplo, pueden ser oyentes pasivos, incapaces de comprender las necesidades de otras personas, o tener dificultades para manejar conflictos. Puesto que los administradores llevan a cabo las cosas por medio de otras personas, es necesario que desarrollen sus habilidades humanas de comunicar, motivar y delegar.

**HABILIDADES CONCEPTUALES** Los administradores deben tener la capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas. Éstas son las habilidades conceptuales. Por ejemplo, la toma de decisiones requiere que los administradores descubran los problemas, identifiquen opciones que puedan corregirlos y evalúen estas alternativas a fin de seleccionar

la mejor. Los administradores pueden ser competentes a nivel técnico e interpersonal, pero pueden fracasar a causa de su incapacidad para procesar e interpretar racionalmente la información.

### **Habilidades intelectuales**

Las habilidades intelectuales son aquellas necesarias para desarrollar actividades mentales.

Las siete dimensiones que se citan con mayor frecuencia y que componen las habilidades intelectuales son la

- **APTITUD NUMÉRICA:** (Habilidad para realizar cálculos aritméticos rápidos y correctos),
- **COMPRESIÓN VERBAL:**(habilidad para comprender lo que se lee o escucha, y la relación de las palabras entre sí)
- **VELOCIDAD DE PERCEPCIÓN:** (Habilidad para identificar similitudes y diferencias visuales con rapidez y precisión)
- **RAZONAMIENTO INDUCTIVO:** (Habilidad para identificar una secuencia lógica en un problema y luego resolverlo)
- **RAZONAMIENTO DEDUCTIVO:** (Habilidad para utilizar la lógica y evaluar las implicaciones de un argumento)

- VISUALIZACIÓN ESPACIAL: (Habilidad para imaginarse cómo se vería un objeto si se cambiara su posición en el espacio)
- LA MEMORIA: (Habilidad para retener y recordar experiencias pasadas)

Los puestos son diferentes en cuanto a las exigencias que imponen a los ocupantes con respecto a sus habilidades intelectuales. Para decirlo en forma general, mientras mayores sean las exigencias de procesamiento de información en un puesto, más se requerirá de la inteligencia general y las habilidades verbales para desarrollar con éxito ese puesto.

Desde luego, un coeficiente intelectual alto no es prerequisite para todos los puestos. De hecho, para muchos puestos, aquellos en los cuales el comportamiento del empleado es extremadamente rutinario y hay pocas o ninguna oportunidad para ejercer la discrecionalidad, un coeficiente intelectual alto puede no estar relacionado con el desempeño.

Sin embargo, una revisión cuidadosa de la evidencia muestra que las pruebas que evalúan las habilidades verbales, numéricas, espaciales y perceptuales, son elementos válidos de predicción de la eficiencia en el puesto en todos los niveles. De este modo, se ha encontrado que las pruebas que miden dimensiones específicas de inteligencia son fuertes predictores del desempeño en el trabajo.

### **Habilidades físicas**

En el mismo grado en que las habilidades intelectuales tienen mayor importancia en los puestos complejos, con requisitos estrictos en el procesamiento de información, las habilidades físicas específicas cobran importancia en la realización de tareas que requieren menos habilidad y están más estandarizadas. Por ejemplo, puestos en los que el éxito exige resistencia, destreza manual, fortaleza en las piernas o habilidades similares, exigen que la administración identifique las capacidades físicas de un empleado. (Monografias.com, 2017)

#### **2.4.5. Capacitaciones.**

La capacitación al personal del equipo de la Unidad de Abastecimiento de DEVIDA, es de vital importancia dado que las múltiples actividades que desarrollo el personal de esta área requieren mucha responsabilidad, al tratarse de elaborar los expedientes de contratación, convocar los procesos de selección y la ejecución contractual de las contrataciones públicas.

El entrenamiento que deben tener los operadores logísticos garantiza que las contrataciones se hayan ejecutado de una manera eficiente tal es así que la ejecución de los contratos se llevarán a cabo sin mayores contratiempos garantizando de esta manera el cumplimiento de las actividades y de las metas de la organización.

La capacitación, mejorará las actitudes, habilidades y el conocimiento de los operadores de la Unidad de Abastecimiento, así como se perfeccionará en el puesto de trabajo de acuerdo

con la necesidad de la organización, por otro lado, el personal estará preparado para los cambios sociales teniendo de esta manera un efecto social positivo para el individuo en su vida cotidiana.

Por consiguiente, la capacitación se determina como una buena inversión para la organización, dado que al corto tiempo y de manera inmediata se obtendrá grandes resultados en beneficio de la organización, y las organizaciones que mayores esfuerzos realizan en la capacitación de su personal, son las que obtienen un gran impacto social.

El campo de aplicación de la capacitación son muchos, pero para dimensionarla acudo a la siguiente cita textual:

**a) Inducción**

Es la información que se brinda a los empleados recién ingresados. Generalmente lo hacen los supervisores del ingresante. El departamento de RRHH establece por escrito las pautas, de modo de que la acción sea uniforme y planificada.

**b) Entrenamiento:**

Se aplica al personal operativo. En general se da en el mismo puesto de trabajo. La capacitación se hace necesaria cuando hay novedades que afectan tareas o funciones, o cuando se hace necesario elevar el nivel general de conocimientos del personal operativo. Las instrucciones para cada puesto de trabajo deberían ser puestas por escrito.

**c) Formación básica:**

Se desarrolla en organizaciones de cierta envergadura; procura personal especialmente preparado, con un conocimiento general de toda la organización. Se toma en general profesionales jóvenes, que reciben instrucción completa sobre la empresa, y luego reciben destino. Son los "oficiales" del futuro.

**d) Desarrollo de Jefes**

Suele ser lo más difícil, porque se trata de desarrollar más bien actitudes que conocimientos y habilidades concretas. En todas las demás acciones de capacitación, es necesario el compromiso de la gerencia. Aquí, es primordial el compromiso de la gerencia general, y de los máximos niveles de la organización. El estilo gerencial de una empresa se logra no solo trabajando en común, sino sobre todo con reflexión común sobre los problemas de la gerencia. Deberían difundirse temas como la administración del tiempo, conducción de reuniones, análisis y toma de decisiones, y otros.

En cualquiera de los casos, debe planificarse adecuadamente tanto la secuencia como el contenido de las actividades, de modo de obtener un máximo alineamiento. (Foro de Seguridad, 2017)

**2.5 Marco conceptual**



**EL CEO (Chief Executive Officer)**

El CEO (Chief Executive Officer) o Director Ejecutivo, Consejero Delegado, Presidente Ejecutivo o Principal Oficial Ejecutivo, como tradicionalmente se lo llamó hasta que la globalización trajo aparejado innumerables reformas sociales, políticas, económicas y de términos también, es la persona que tiene a su cargo la máxima autoridad de la gestión y dirección administrativa en una empresa, organismo, asociación o institución.

**TALENTO.**

El talento, está referido a la capacidad, habilidad y creación innata que tiene el trabajador para resolver un determinado trabajo.

**DESTREZA.**

La destreza, está referida a la capacidad o habilidad que tiene el trabajador para resolver un determinado trabajo. La destreza se obtiene y se perfecciona con la práctica.

**CUALIDAD.**

La cualidad, está referida a las características propias que tiene una persona o un objeto, que le hacen particular.

**OSCE.**

Organismo Superior de Contrataciones del Estado.

Tiene como misión “Promover, de manera oportuna y confiable, contrataciones públicas eficientes y transparentes entre proveedores y entidades.”

**PBI.**

Producto Bruto Interno.

Se define como el valor total de los bienes y servicios producidos en un país durante un periodo determinado. Mensual, trimestral, anual.

**INSIGHT.**

Insight es un término utilizado en Psicología proveniente del inglés que se puede traducir al español como "visión interna" o más genéricamente "percepción" o "entendimiento". Mediante un insight el sujeto "capta", "internaliza" o comprende, una "verdad" revelada.

**GPTW.**

GPTW son las siglas en inglés para la empresa Great Place To Work® Institute, en español la traducción de Great Place to Work es Gran Lugar para Trabajar.

## **CAPÍTULO III: HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1 Hipótesis general**

La propuesta del desarrollo del clima laboral influye significativamente el trabajo en equipo del personal de la Unidad de Abastecimiento de DEVIDA – PCM, periodo 2016-2017.

### **3.2 Hipótesis específicas**

La puntualidad y asistencia del personal de la Unidad de Abastecimiento de DEVIDA – PCM, influye significativamente en el cumplimiento de las tareas programadas.

El desempeño laboral del equipo de trabajo de la Unidad de Abastecimiento de DEVIDA, influye significativamente en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas.

Las habilidades técnicas del personal de la Unidad de Abastecimiento al puesto asignado influyen significativamente la eliminación de nudos críticos.

La capacitación programada para el personal de la Unidad de Abastecimiento influye significativamente al logro en conjunto.

## **CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO**

### **4.1 Método de investigación**

Deductivo-explicativo

### **4.2 Diseño de la investigación**

La investigación consiste en la identificación de los puntos críticos de la Unidad de Abastecimiento de DEVIDA, con referencia al desarrollo del clima laboral, a través de un cuestionario de preguntas al personal de la organización, con el propósito de elaborar una propuesta de actividades que permita mejorar el desarrollo del clima laboral que optimice el trabajo en equipo del personal de la Unidad de Abastecimiento de DEVIDA.

### **4.3 Población**

Estará conformada por la totalidad de trabajadores (20) de la Unidad de Abastecimiento de DEVIDA periodo 2016-2017.

#### 4.4 Muestra

La muestra la conformarán (13) colaboradores de la Unidad de Abastecimiento de DEVIDA.

El tamaño de la muestra está dado por:

$$n = z^2 \frac{PQ}{\epsilon^2} = 1.96^2 * 0.28 * 0.72 / 0.10^2 = 40$$

#### 4.5 Variables de la investigación

Variable independiente: Desarrollo del Clima Laboral

Variable dependiente: Trabajo en Equipo

#### 4.6 Procedimiento y recolección de datos

- La aplicación del procedimiento para recolectar los datos es a través de un cuestionario a 13 encuestados del equipo de trabajo, los cuales son personal del equipo de trabajo de la Unidad de Abastecimiento de DEVIDA.
- El cuestionario será realizado a través de sus correos electrónicos. Para hacer efectiva la encuesta, se coordinará previamente a través del WhatsApp con cada uno de los encuestados a fin de pedirle su apoyo en la entrega de la información a través del cuestionario.
- El cuestionario consta de 33 preguntas y es anónimo.

#### **4.7 Técnicas de procedimiento de análisis de datos**

- El procesamiento de la encuesta será mediante la formación de una base de datos en Excel, para luego procesar la información a través de tabla dinámica.
- Mediante el procesamiento de información en la hoja Excel, se obtendrán las tablas y gráficos para cada pregunta del cuestionamiento con respecto a las variables de la investigación.

## CAPÍTULO V: RESULTADOS OBTENIDOS

### 5.1 Presentación, análisis e interpretación de los resultados

Tabla 1: Cruce con Variable de Clima Laboral P1

N°	CUESTIONARIO	NUNCA	A VECES	CON FRECUENCIA	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
1	¿Mi Jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades?	2	5	1	4	1	13

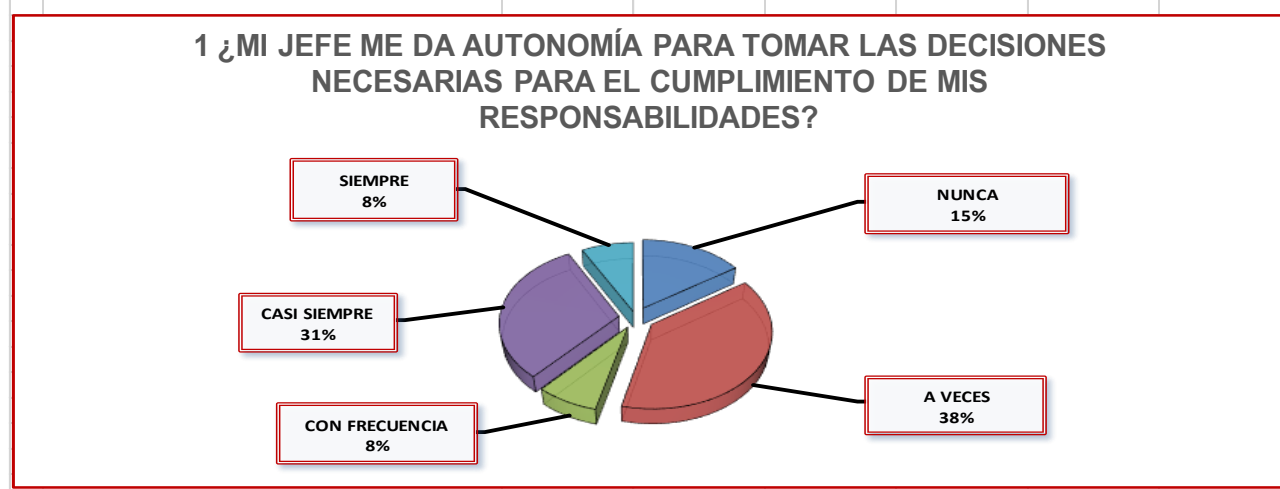


Figura 1: Cruce con Variable de Clima Laboral P1 (Fuente Propia).

#### Interpretación:

Según los encuestados, respecto a la autonomía del personal, otorgada por la Jefatura de la Unidad de Abastecimiento se determina que; de los 100% encuestados, casi siempre es el 31% y A veces es el 38%.

La investigación nos permite establecer que la autonomía del personal, otorgada por la Jefatura de la Unidad de Abastecimiento, es relativamente considerable, por lo que podemos determinar que la Jefatura de la Unidad, tiene confianza aproximadamente en un tercio de su personal.

Tabla 2: Cruce con Variable de Clima Laboral P2

N°	CUESTIONARIO	NUNCA	A VECES	CON FRECUENCIA	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
2	¿Son delegadas claramente las responsabilidades al interior del equipo de trabajo?	0	2	5	2	4	13

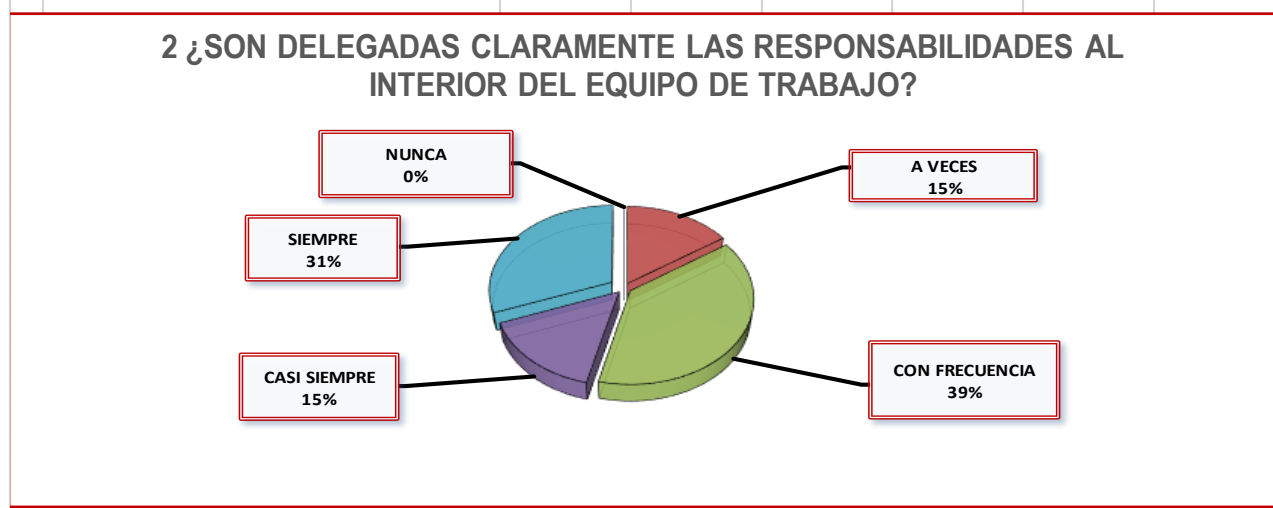


Figura 2: Cruce con Variable de Clima Laboral P2 (Fuente Propia).

**Interpretación:**

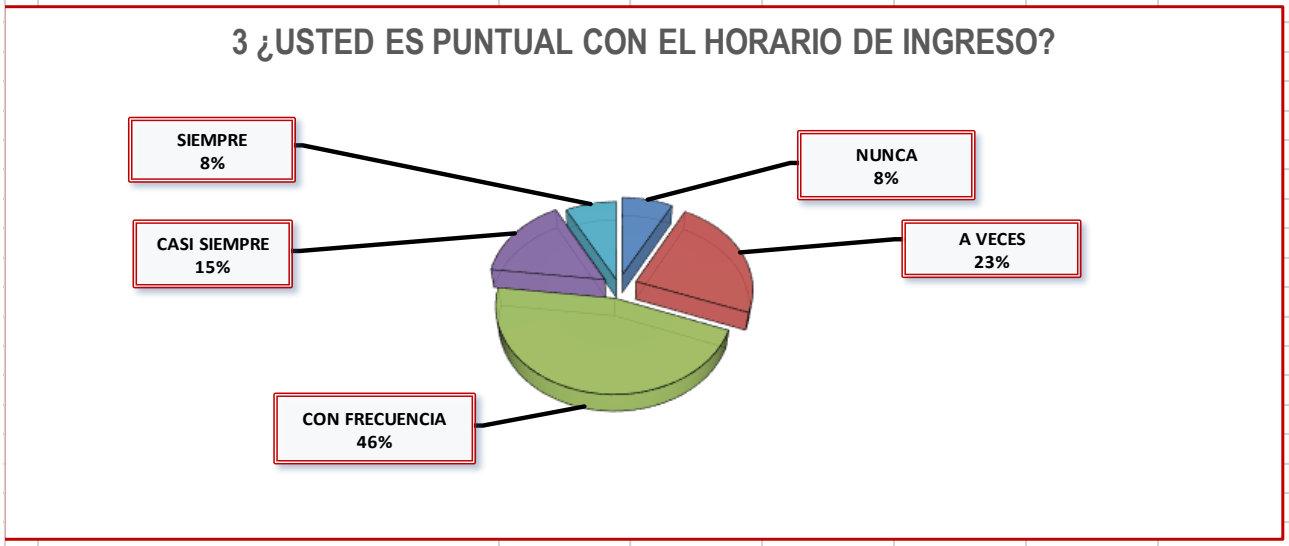
Según los encuestados, respecto a la delegación de responsabilidades al interior del equipo de trabajo de la Unidad de Abastecimiento, se determina que; de los 100% encuestados, siempre es el 31% y con frecuencia es el 39%.

La investigación nos permite establecer que la delegación de responsabilidades al interior del equipo de trabajo de la Unidad de Abastecimiento es considerable, por lo que podemos determinar que la responsabilidad de trabajo en el personal está delegada en más del 60%.



**Tabla 3: Cruce con Variable de Clima Laboral P3**

N°	CUESTIONARIO	NUNCA	A VECES	CON FRECUENCIA	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
3	¿Usted es puntual con el horario de ingreso?	1	3	6	2	1	13



**Figura 3: Cruce con Variable de Clima Laboral P3 (Fuente Propia).**

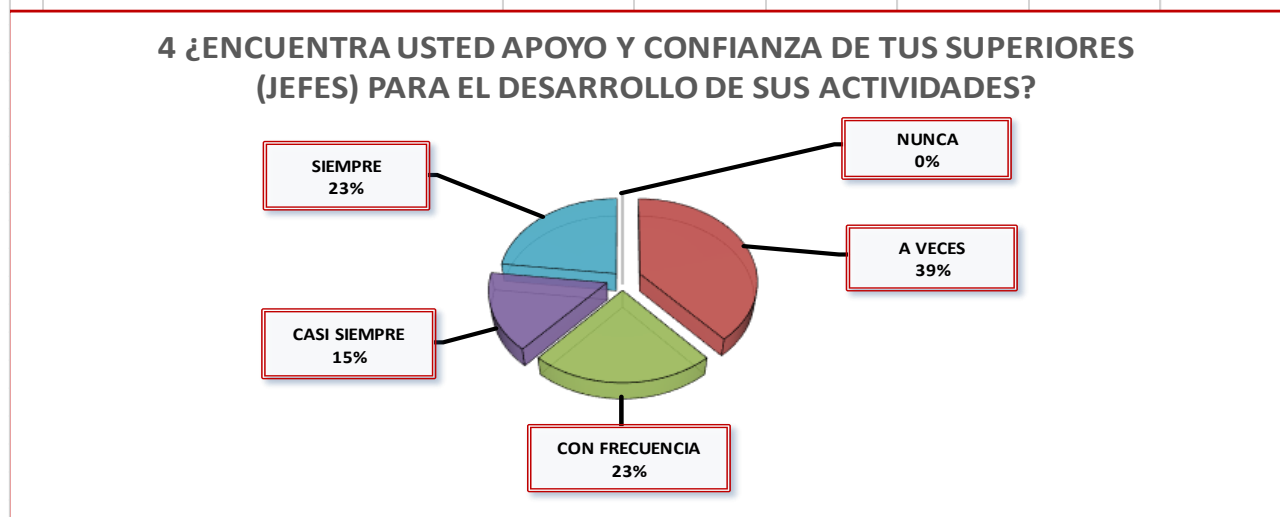
**Interpretación:**

Según los encuestados, respecto a la puntualidad en el horario de ingreso a la organización, se determina que; de los 100% encuestados, Con Frecuencia es el 46%, Casi Siempre es el 15% y Siempre es el 8%.

La investigación nos permite establecer, la puntualidad del personal en el ingreso a la organización es considerable, por lo que podemos determinar, más del 60% del personal son puntuales en el horario de ingreso a la organización.

**Tabla 4: Cruce con Variable de Clima Laboral P4**

N°	CUESTIONARIO	NUNCA	A VECES	CON FRECUENCIA	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
4	¿Encuentra usted apoyo y confianza de tus superiores (Jefes) para el desarrollo de sus actividades?	0	5	3	2	3	13



**Figura 4: Cruce con Variable de Clima Laboral P4 (Fuente Propia).**

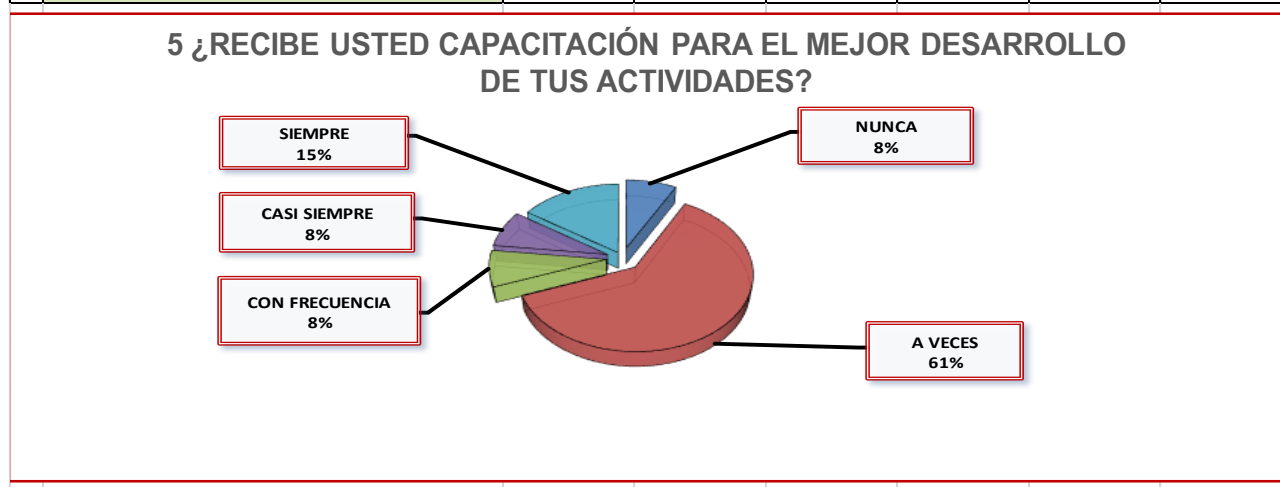
### **Interpretación:**

Según los encuestados, respecto al apoyo y confianza de los jefes de la entidad, se determina que; de los 100% encuestados, A veces es el 39%, Con Frecuencia es el 23% y Siempre es el 23%.

La investigación nos permite establecer que el apoyo y confianza de los jefes de la entidad, hacia el personal de Abastecimiento, es regular, por lo que podemos determinar que casi el 50% de los Superiores (jefes) dan su apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades.

**Tabla 5: Cruce con Variable de Clima Laboral P5**

N°	CUESTIONARIO	NUNCA	A VECES	CON FRECUENCIA	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
5	¿Recibe usted capacitación para el mejor desarrollo de tus actividades?	1	8	1	1	2	13



**Figura 5: Cruce con Variable de Clima Laboral P5 (Fuente Propia).**

### **Interpretación:**

Según los encuestados, respecto a la capacitación del personal de la Unidad de Abastecimiento, se determina que; de los 100% encuestados, A veces es el 61%, Con Frecuencia es el 8% y Siempre es el 15%.

La investigación nos permite establecer que el personal recibe poca capacitación, por lo que podemos determinar que en más del 80% del personal recibe capacitación de vez en cuando.

**Tabla 6: Cruce con Variable de Clima Laboral P6**

N°	CUESTIONARIO	NUNCA	A VECES	CON FRECUENCIA	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
6	¿La distribución de trabajo por el jefe de la unidad, es equitativamente razonable dentro del equipo de trabajo?	2	3	5	2	1	13



**Figura 6: Cruce con Variable de Clima Laboral P6 (Fuente Propia).**

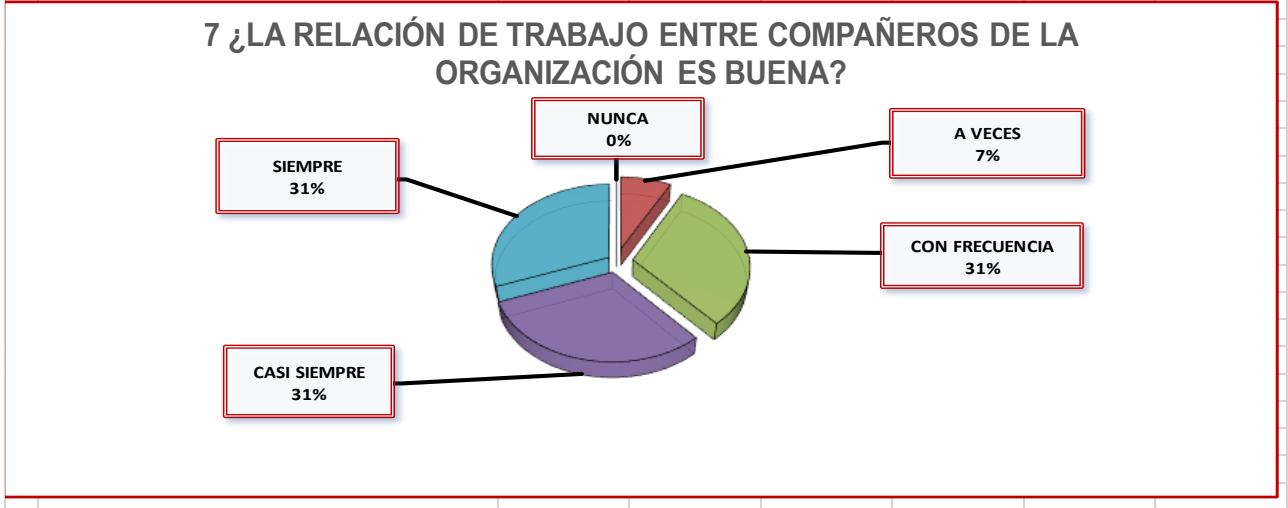
### **Interpretación:**

Según los encuestados, respecto a la distribución de trabajo en el equipo de la Unidad de Abastecimiento, se determina que; de los 100% encuestados, Con frecuencia es el 39%, A Veces es el 23%.

La investigación nos permite establecer que la distribución de trabajo por el jefe de la Unidad de Abastecimiento no es equitativa, por lo que podemos determinar que en más del 50% de la distribución de trabajo no es equitativamente razonable.

**Tabla 7: Cruce con Variable de Clima Laboral P7**

N°	CUESTIONARIO	NUNCA	A VECES	CON FRECUENCIA	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
7	¿La relación de trabajo entre compañeros de la organización es buena?	0	1	4	4	4	13



**Figura 7: Cruce con Variable de Clima Laboral P7 (Fuente Propia).**

**Interpretación:**

Según los encuestados, respecto a la relación de trabajo entre compañeros de la organización, se determina que; de los 100% encuestados, Siempre es el 31%, Casi Siempre es el 31% y Con Frecuencia es el 31%.

La investigación nos permite establecer que la relación de trabajo entre compañeros de la organización es buena, por lo que podemos determinar que en más del 30% del personal, la relación de trabajo es sólida y en más del 60% intercambian actividades con mucho respeto.

**Tabla 8: Cruce con Variable de Clima Laboral P8**

N°	CUESTIONARIO	NUNCA	A VECES	CON FRECUENCIA	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
8	¿Consideras que los problemas laborales que se presentan los solucionan con sus compañeros de trabajo?	0	2	4	5	2	13



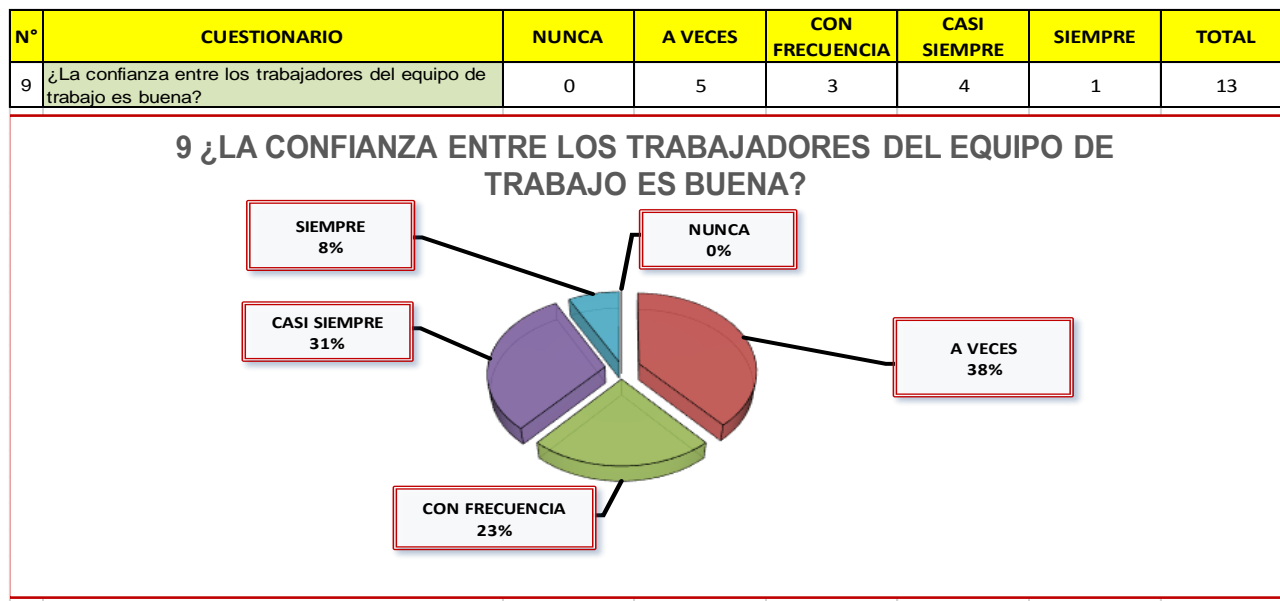
**Figura 8: Cruce con Variable de Clima Laboral P8 (Fuente Propia).**

### **Interpretación:**

Según los encuestados, respecto a la solución de los problemas laborales entre los compañeros de trabajo, se determina que; de los 100% encuestados, Casi Siempre es el 39% y Con Frecuencia es el 31%.

La investigación nos permite establecer que los problemas laborales que se presentan los solucionan con sus compañeros de trabajo en la mayoría de los casos presentados, por lo que podemos determinar que en más del 60% del personal, tienen habilidades técnicas para dar solución a los problemas laborales que se presenten.

**Tabla 9: Cruce con Variable de Clima Laboral P9**



**Figura 9: Cruce con Variable de Clima Laboral P9 (Fuente Propia).**

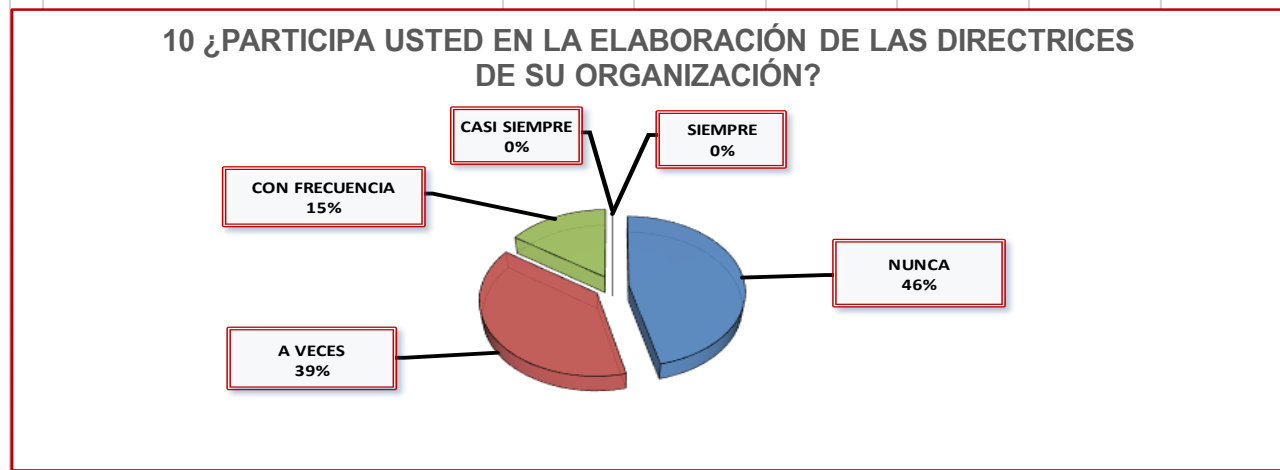
### **Interpretación:**

Según los encuestados, respecto a la confianza entre los trabajadores del equipo de trabajo, se determina que; de los 100% encuestados, A veces es el 38%, Casi Siempre es el 31% y Con Frecuencia es el 23%.

La investigación nos permite establecer, la confianza entre los trabajadores del equipo de trabajo es relativamente buena, por lo que podemos determinar, más del 70% del personal se tienen confianza.

**Tabla 10: Cruce con Variable de Clima Laboral P10**

N°	CUESTIONARIO	NUNCA	A VECES	CON FRECUENCIA	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
10	¿Participa usted en la elaboración de las directrices de su organización?	6	5	2	0	0	13



**Figura 10: Cruce con Variable de Clima Laboral P10 (Fuente Propia).**

### **Interpretación:**

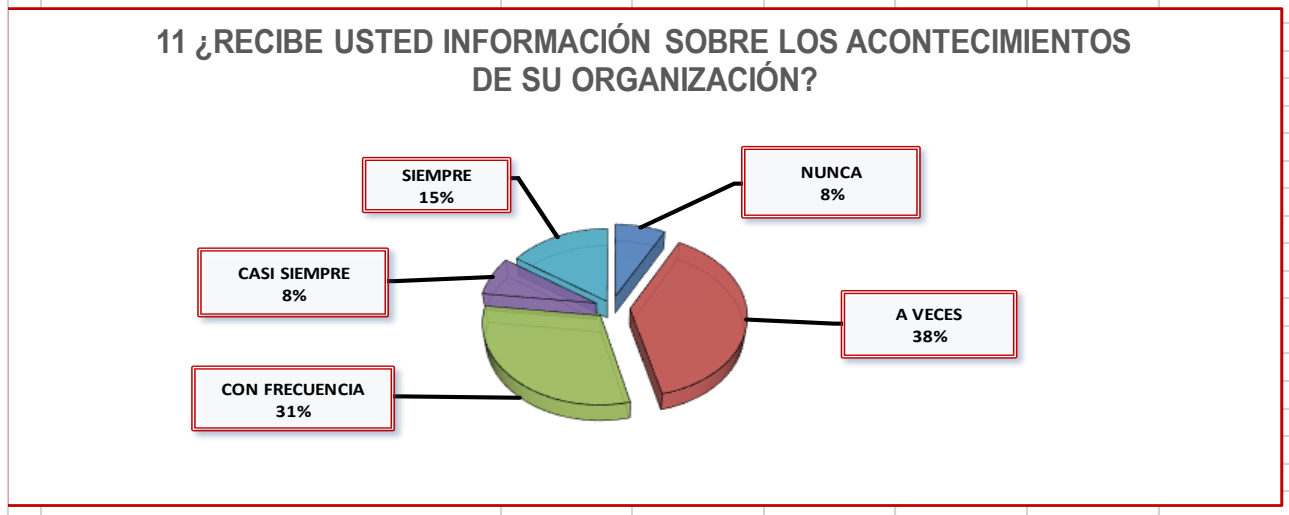
Según los encuestados, respecto a la participación de la elaboración de las directrices de la organización, se determina que; de los 100% encuestados, Nunca es el 46%, A veces es el 39% y Con Frecuencia es el 15%.

La investigación nos permite establecer, la participación del personal en la elaboración de las directrices de la organización no es tomada en un gran porcentaje, casi 80%, por lo que podemos determinar que solo participa en la elaboración de las directrices, casi el 15% del personal de la Unidad de Abastecimiento.



**Tabla 11: Cruce con Variable de Clima Laboral P11**

N°	CUESTIONARIO	NUNCA	A VECES	CON FRECUENCIA	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
11	¿Recibe usted información sobre los acontecimientos de su organización?	1	5	4	1	2	13



**Figura 11: Cruce con Variable de Clima Laboral P11 (Fuente Propia).**

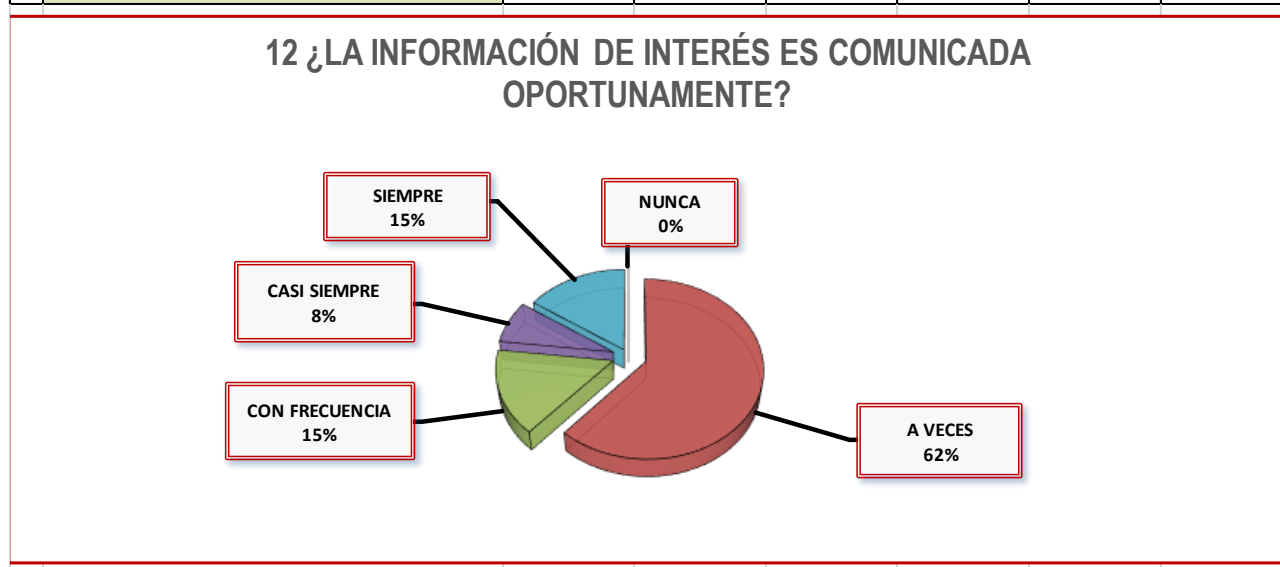
### **Interpretación:**

Según los encuestados, respecto a la información que recibe sobre los acontecimientos de la organización, se determina que; de los 100% encuestados, A veces es el 38% y Con Frecuencia es el 31%.

La investigación nos permite establecer, que el personal de la organización recibe información en su mayoría, por lo que podemos determinar que más del 60% del personal, recibe información sobre los acontecimientos de la organización.

**Tabla 12: Cruce con Variable de Clima Laboral P12**

N°	CUESTIONARIO	NUNCA	A VECES	CON FRECUENCIA	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
12	¿La información de interés es comunicada oportunamente?	0	8	2	1	2	13



**Figura 12: Cruce con Variable de Clima Laboral P12 (Fuente Propia).**

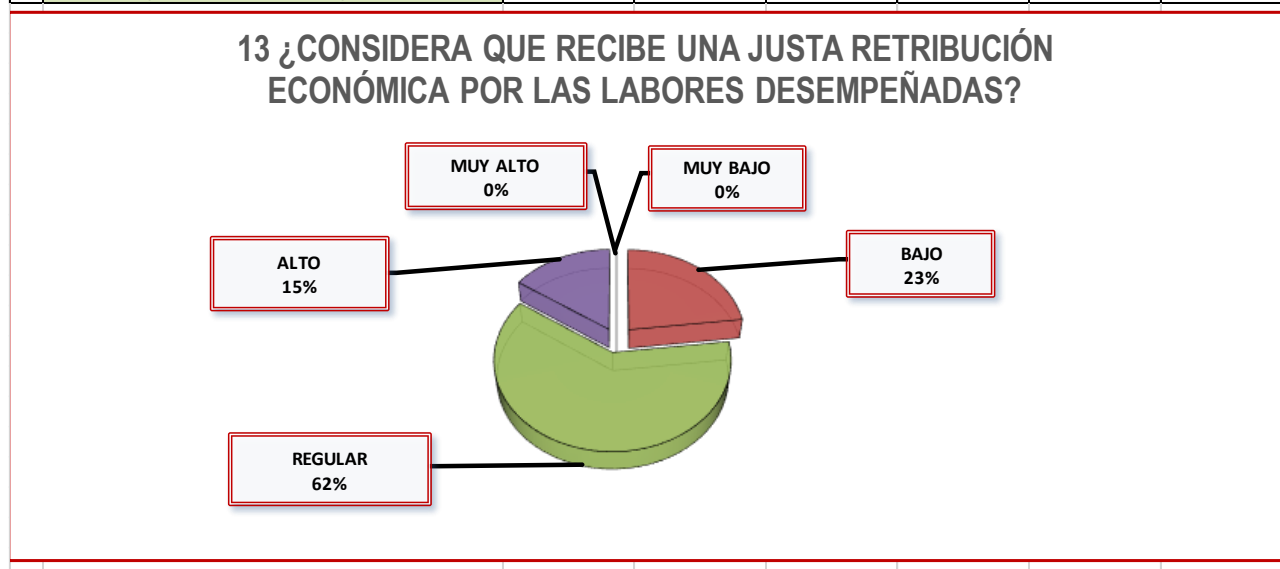
### **Interpretación:**

Según los encuestados, respecto a la comunicación oportuna de la información de interés que recibe el personal de la Unidad de Abastecimiento, se determina que; de los 100% encuestados, A veces es el 62%, con Frecuencia es el 31% y Siempre es el 15%.

La investigación nos permite establecer, el personal de la Unidad de Abastecimiento no recibe oportunamente la información de interés, por lo que podemos determinar, mayor a los 60% del personal, no recibe información de interés oportunamente.

**Tabla 13: Cruce con Variable de Clima Laboral P13**

Nº	CUESTIONARIOS	MUY BAJO	BAJO	REGULAR	ALTO	MUY ALTO	TOTAL
13	¿Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas?	0	3	8	2	0	13



**Figura 13: Cruce con Variable de Clima Laboral P13 (Fuente Propia).**

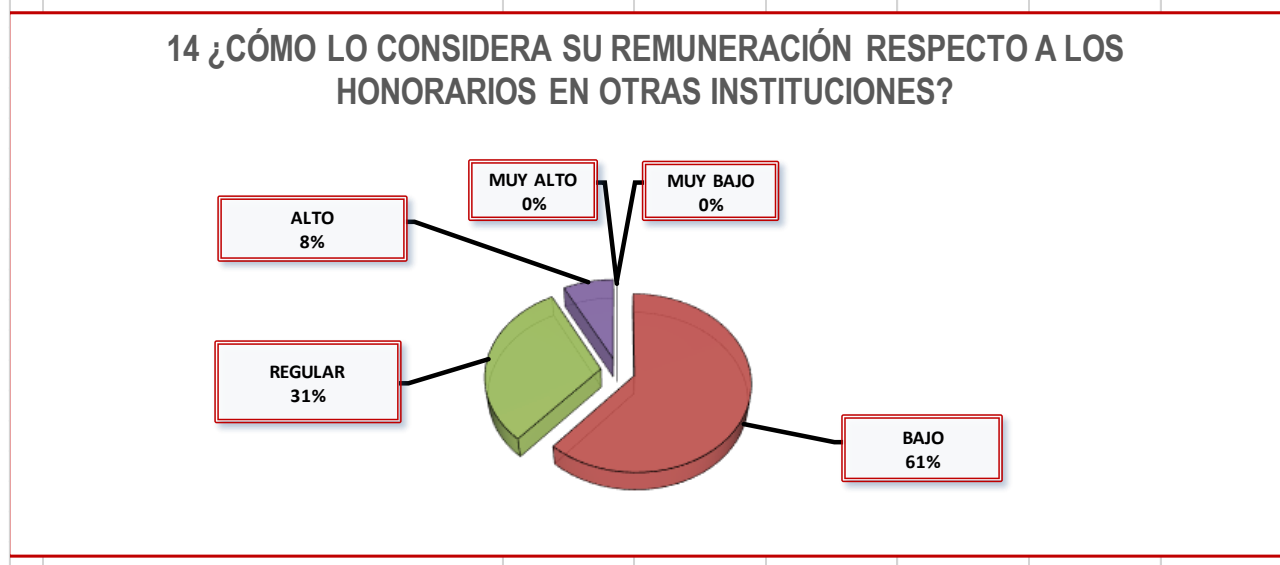
### **Interpretación:**

Según los encuestados, respecto a la justa retribución económica por las labores desempeñadas, se determina que; de los 100% encuestados, Regular es el 62%, y bajo es el 23%.

La investigación nos permite establecer, el personal de la Unidad de Abastecimiento no está conforme con la retribución económica, por lo que podemos determinar que mayor a los 80% del personal, no está conforme con la retribución económica por las labores desempeñadas.

**Tabla 14: Cruce con Variable de Clima Laboral P14**

Nº	CUESTIONARIOS	MUY BAJO	BAJO	REGULAR	ALTO	MUY ALTO	TOTAL
14	¿Cómo lo considera su remuneración respecto a los honorarios en otras instituciones?	0	8	4	1	0	13



**Figura 14: Cruce con Variable de Clima Laboral P14 (Fuente Propia).**

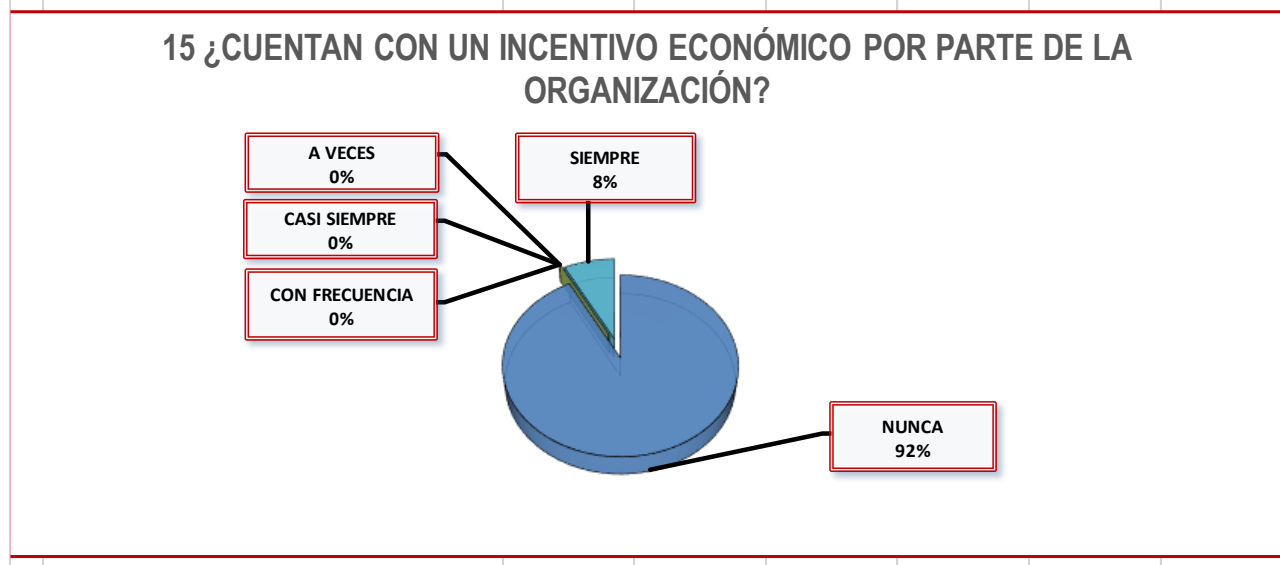
### **Interpretación:**

Según los encuestados, respecto a la remuneración con los honorarios de otras entidades, se determina que; de los 100% encuestados, Bajo es el 61% y Regular es el 31%.

La investigación nos permite establecer, la remuneración que recibe es baja respecto a los honorarios de otras entidades, por lo que podemos determinar que mayor al 90% del personal, tiene conocimiento que su remuneración se encuentra por debajo de los honorarios de otras entidades.

**Tabla 15: Cruce con Variable de Clima Laboral P15**

N°	CUESTIONARIO	NUNCA	A VECES	CON FRECUENCIA	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
15	¿Cuentan con un incentivo económico por parte de la organización?	12	0	0	0	1	13



**Figura 15: Cruce con Variable de Clima Laboral P15 (Fuente Propia).**

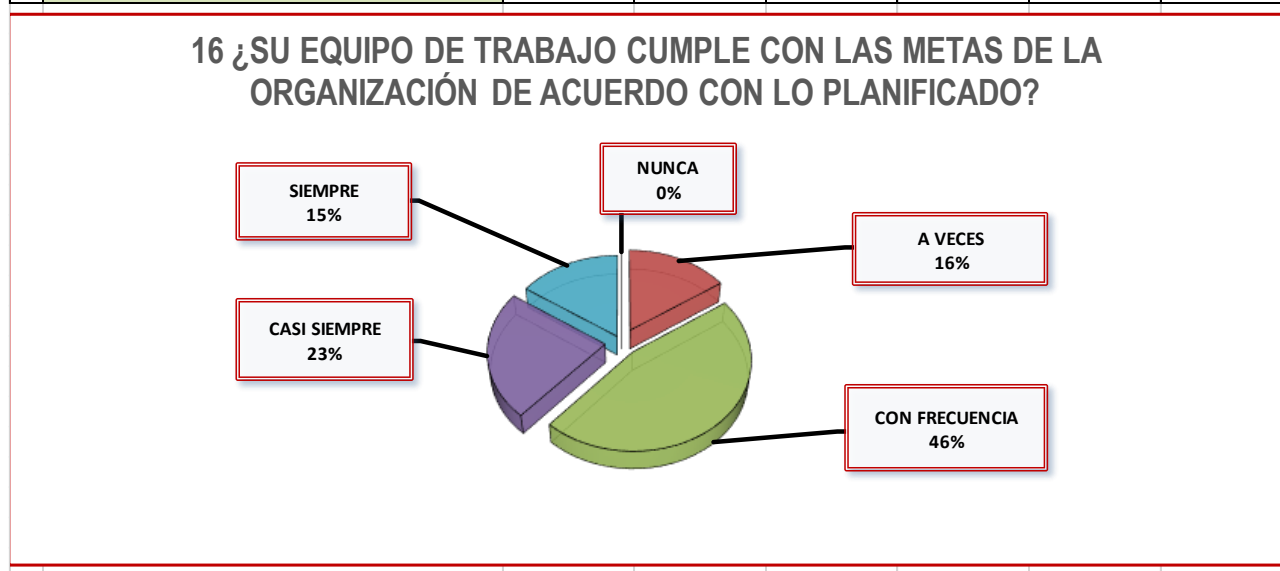
**Interpretación:**

Según los encuestados, respecto al incentivo económico por parte de la organización, se determina que; de los 100% encuestados, Nunca es el 92%.

La investigación nos permite establecer, la entidad no otorga incentivo económico al personal de la organización.

**Tabla 16: Cruce con Variable de Clima Laboral P16**

N°	CUESTIONARIO	NUNCA	A VECES	CON FRECUENCIA	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
16	¿Su equipo de trabajo cumple con las metas de la organización de acuerdo con lo planificado?	0	2	6	3	2	13



**Figura 16: Cruce con Variable de Clima Laboral P16 (Fuente Propia).**

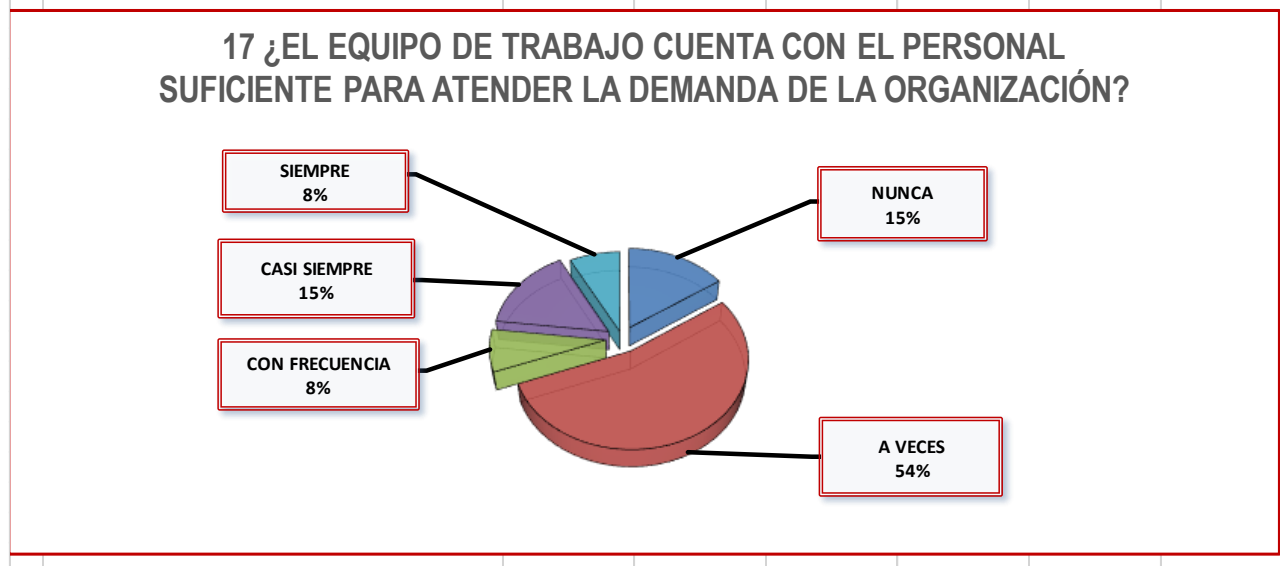
### **Interpretación:**

Según los encuestados, respecto al cumplimiento de las metas de la organización de acuerdo con lo planificado, se determina que; de los 100% encuestados, Con Frecuencia es el 46% y Casi Siempre es el 23%.

La investigación nos permite establecer, el cumplimiento de las metas de la organización de acuerdo con lo planificado se cumple considerablemente, por lo que podemos determinar que mayor al 70% de las metas planificadas, son cumplidas por el equipo de trabajo.

**Tabla 17: Cruce con Variable de Clima Laboral P17**

N°	CUESTIONARIO	NUNCA	A VECES	CON FRECUENCIA	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
17	¿El equipo de trabajo cuenta con el personal suficiente para atender la demanda de la organización?	2	7	1	2	1	13



**Figura 17: Cruce con Variable de Clima Laboral P17 (Fuente Propia).**

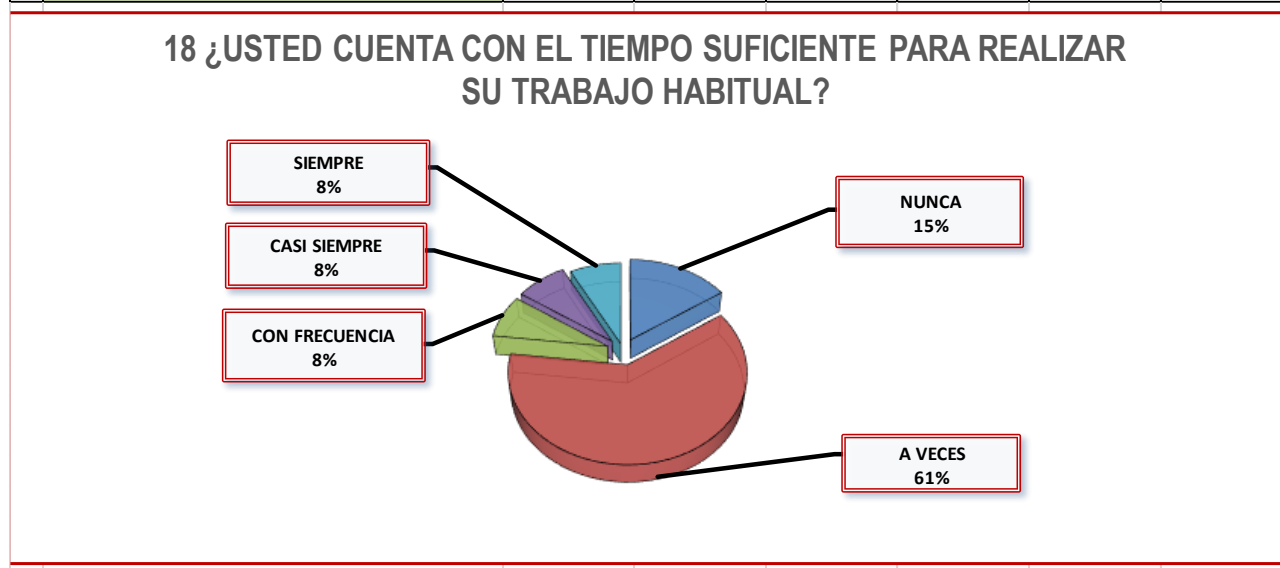
### **Interpretación:**

Según los encuestados, respecto al equipo de trabajo que cuenta con el personal suficiente para atender la demanda de la organización, se determina que; de los 100% encuestados, A Veces es el 54% y Casi Siempre es el 15%.

La investigación nos permite establecer, el equipo de trabajo a veces cuenta con el personal suficiente para atender la demanda de la organización, por lo que podemos determinar que más del 50% de la permanencia del equipo de trabajo se encuentra desabastecida para atender la demanda de la organización.

**Tabla 18: Cruce con Variable de Clima Laboral P18**

N°	CUESTIONARIO	NUNCA	A VECES	CON FRECUENCIA	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
18	¿Usted cuenta con el tiempo suficiente para realizar su trabajo habitual?	2	8	1	1	1	13



**Figura 18: Cruce con Variable de Clima Laboral P18 (Fuente Propia).**

### **Interpretación:**

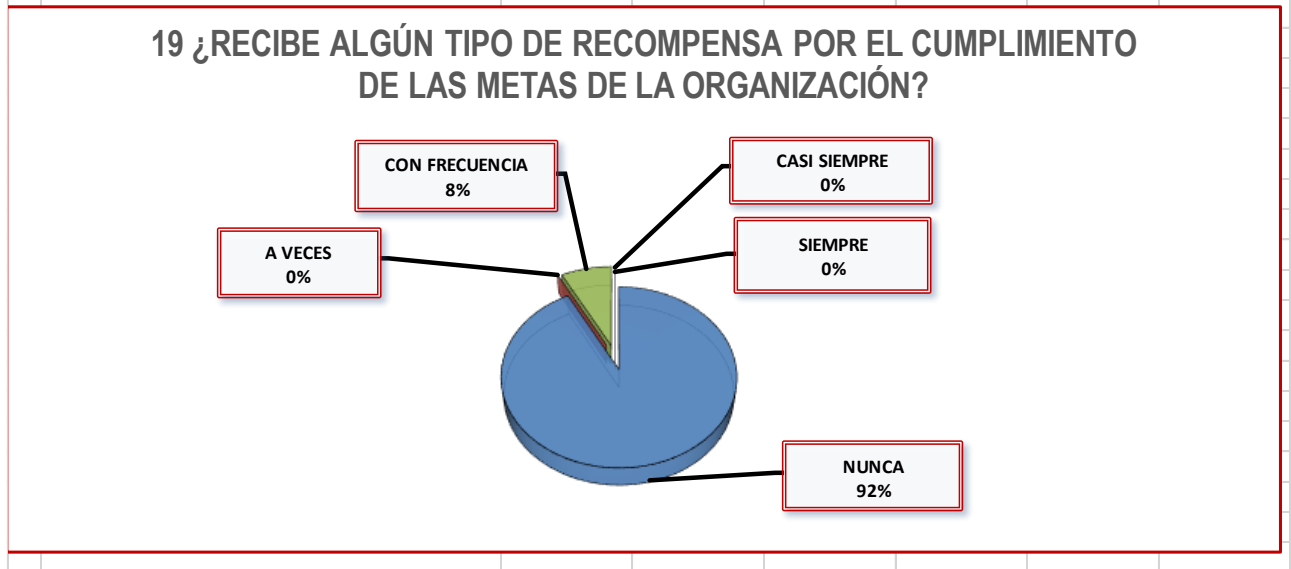
Según los encuestados, respecto al tiempo suficiente para realizar el trabajo habitual, se determina que; de los 100% encuestados, A Veces es el 61% y Nunca es el 15%.

La investigación nos permite establecer, no se cuenta con el tiempo suficiente para realizar el trabajo habitual, por lo que podemos determinar que más del 70% del personal del equipo de trabajo no cuenta con el tiempo suficiente para realizar el trabajo habitual.



**Tabla 19: Cruce con Variable de Clima Laboral P19**

N°	CUESTIONARIO	NUNCA	A VECES	CON FRECUENCIA	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
19	¿Recibe algún tipo de recompensa por el cumplimiento de las metas de la organización?	12	0	1	0	0	13



**Figura 19: Cruce con Variable de Clima Laboral P19 (Fuente Propia).**

**Interpretación:**

Según los encuestados, respecto a la recompensa por el cumplimiento de las metas de la organización, se determina que; de los 100% encuestados, Nunca es el 92%.

La investigación nos permite establecer, que la organización no otorga recompensa al personal por el cumplimiento de las metas de la organización, por lo que podemos determinar que el 92% del personal nunca recibió recompensa por el cumplimiento de las metas.

Tabla 20: Cruce con Variable de Clima Laboral P20

N°	CUESTIONARIO	NUNCA	A VECES	CON FRECUENCIA	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
20	¿La organización realiza actividades deportivas, paseos, fiestas y otras actividades de diversión?	0	8	3	1	1	13

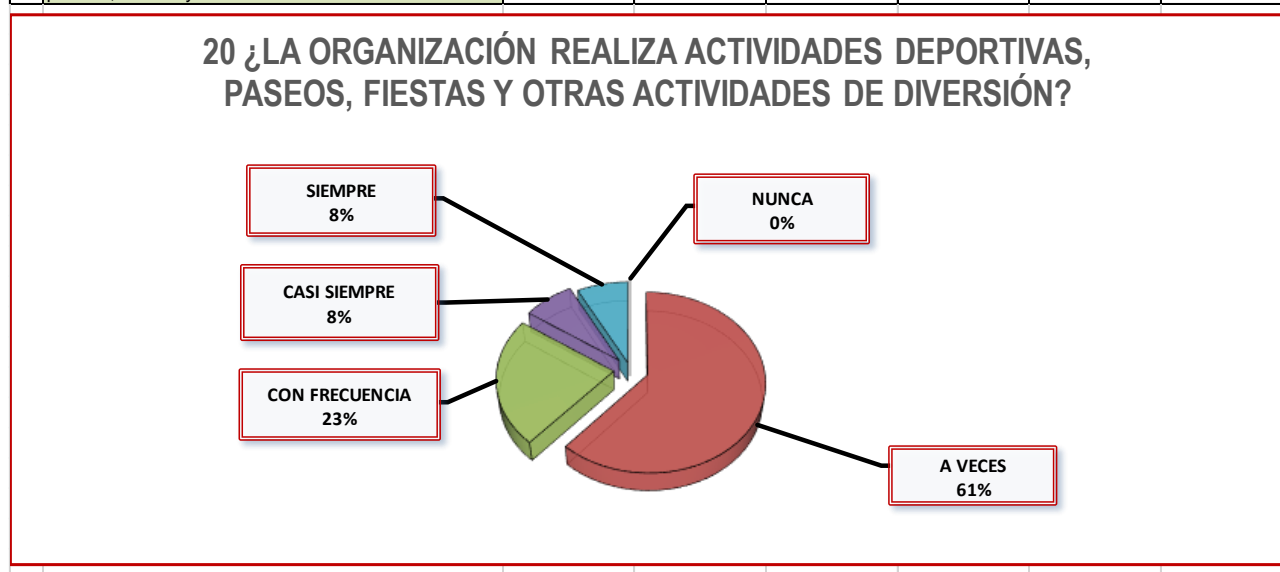


Figura 20: Cruce con Variable de Clima Laboral P20 (Fuente Propia).

**Interpretación:**

Según los encuestados, respecto a la realización de actividades deportivas, paseos, fiestas y otras actividades de diversión que realiza la organización, se determina que; de los 100% encuestados, A veces es el 61% y Con Frecuencia es el 23%.

La investigación nos permite establecer, no con frecuencia la organización realiza actividades deportivas, paseos, fiestas y otras actividades de diversión, por lo que podemos determinar, más del 80% del personal no tiene actividades de diversión.

**Tabla 21: Cruce con Variable de Clima Laboral P21**

N°	CUESTIONARIO	NUNCA	A VECES	CON FRECUENCIA	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
21	¿Se siente satisfecho por trabajar en la organización?	0	1	3	5	4	13



**Figura 21: Cruce con Variable de Clima Laboral P21 (Fuente Propia).**

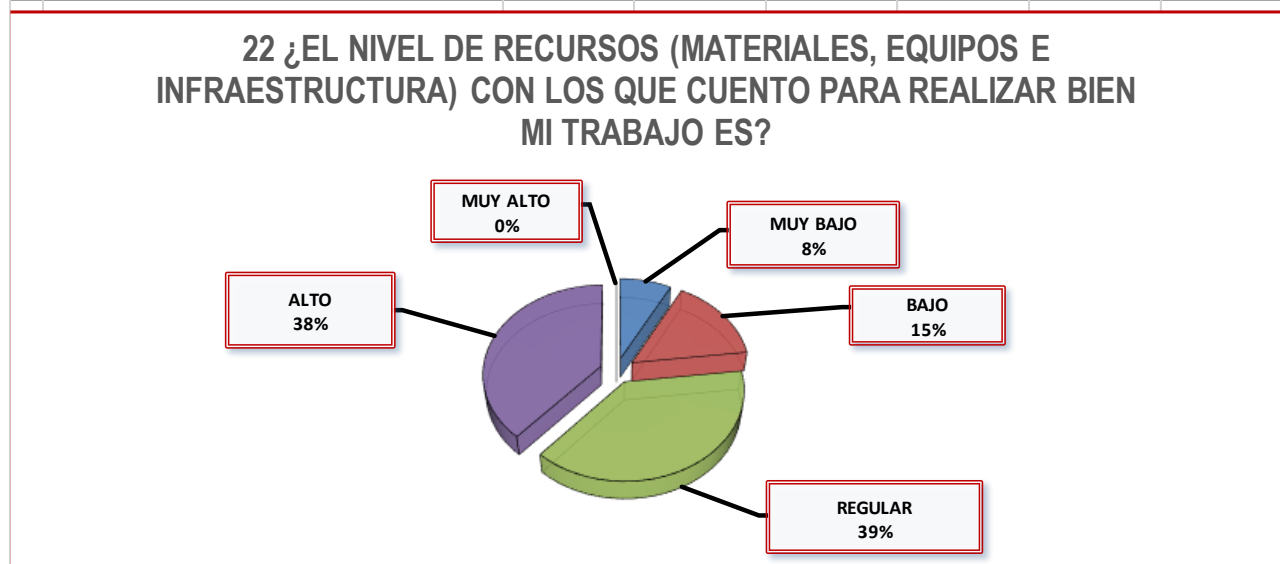
**Interpretación:**

Según los encuestados, respecto a la satisfacción por trabajar en la organización, se determina que; de los 100% encuestados, Casi Siempre es el 38% y Siempre es el 31%.

La investigación nos permite establecer, que la mayoría del personal de la organización se siente satisfecho por trabajar en la organización, por lo que podemos determinar más del 70% del personal se encuentra identificado con la organización.

**Tabla 22: Cruce con Variable de Clima Laboral P22**

Nº	CUESTIONARIOS	MUY BAJO	BAJO	REGULAR	ALTO	MUY ALTO	TOTAL
22	¿El nivel de recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que cuento para realizar bien mi trabajo es?	1	2	5	5	0	13



**Figura 22: Cruce con Variable de Clima Laboral P22 (Fuente Propia).**

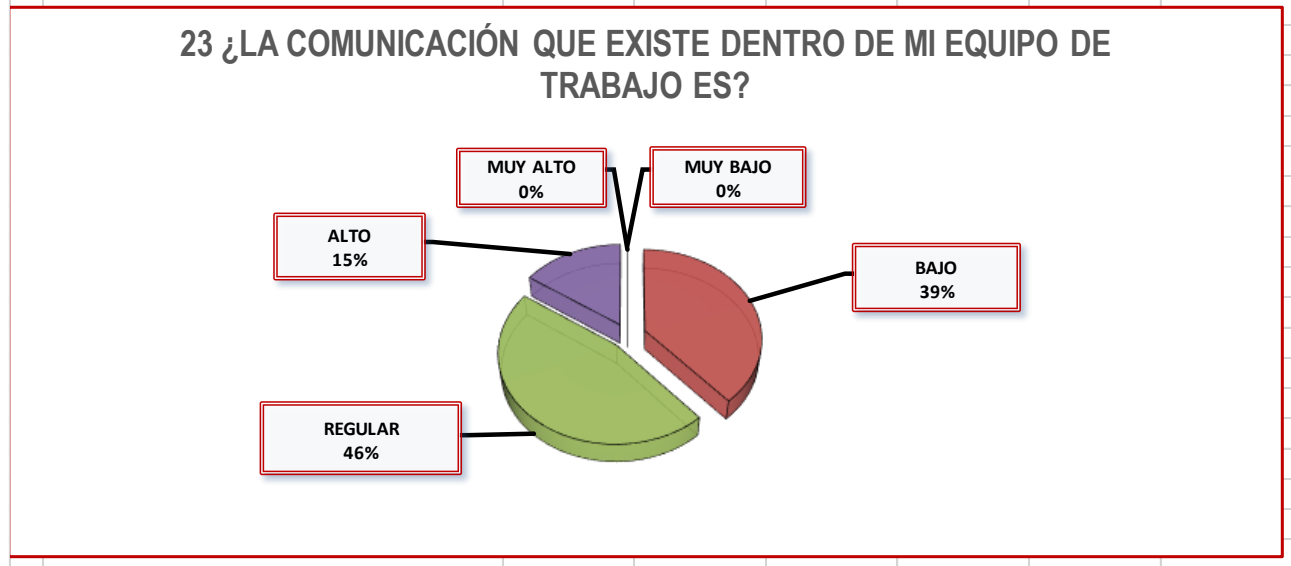
### **Interpretación:**

Según los encuestados, respecto al nivel de recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que se cuenta para realizar bien el trabajo, se determina que; de los 100% encuestados, Alto es el 38% y Regular es el 39%.

La investigación nos permite establecer, la mayoría del personal de la organización cuenta con los recursos para realizar bien el trabajo, por lo que podemos determinar más del 70% del personal cuenta los recursos para realizar bien el trabajo.

**Tabla 23: Cruce con Variable de Clima Laboral P23**

Nº	CUESTIONARIOS	MUY BAJO	BAJO	REGULAR	ALTO	MUY ALTO	TOTAL
23	¿La comunicación que existe dentro de mi equipo de trabajo es?	0	5	6	2	0	13



**Figura 23: Cruce con Variable de Clima Laboral P23 (Fuente Propia).**

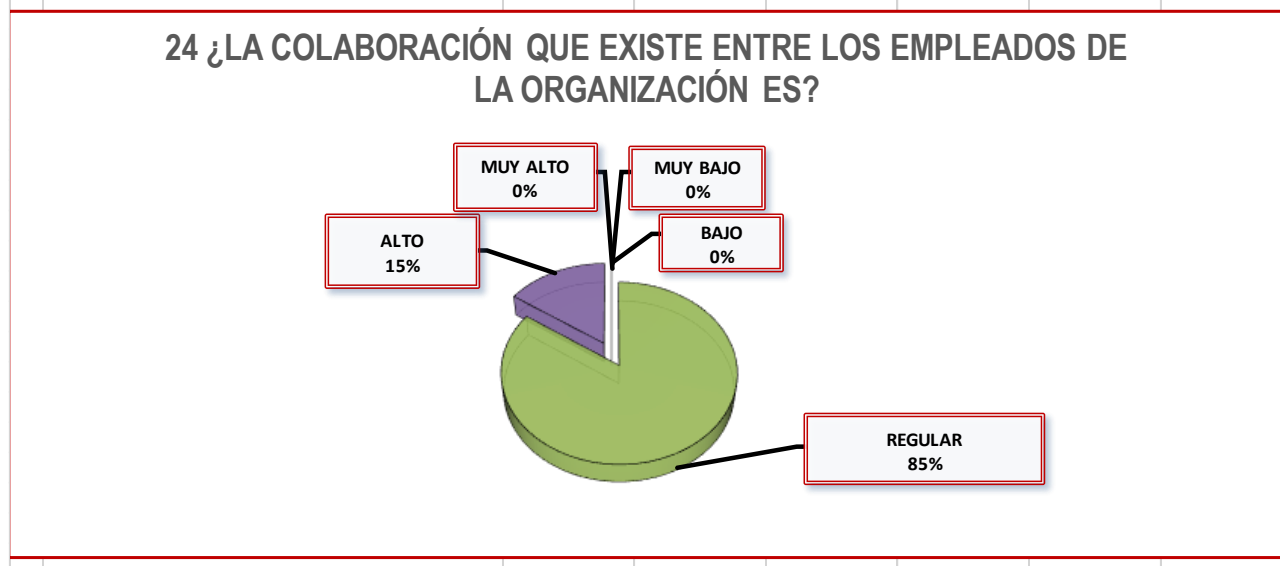
**Interpretación:**

Según los encuestados, respecto a la comunicación que existe dentro del equipo de trabajo, se determina que; de los 100% encuestados, Bajo es el 39% y Regular es el 46%.

La investigación nos permite establecer, la comunicación en el equipo de trabajo es deficiente, por lo que podemos determinar, dentro del equipo de trabajo, en más del 70% del personal la comunicación no es buena

**Tabla 24: Cruce con Variable de Clima Laboral P24**

Nº	CUESTIONARIOS	MUY BAJO	BAJO	REGULAR	ALTO	MUY ALTO	TOTAL
24	¿La colaboración que existe entre los empleados de la organización es?	0	0	11	2	0	13



**Figura 24: Cruce con Variable de Clima Laboral P24 (Fuente Propia).**

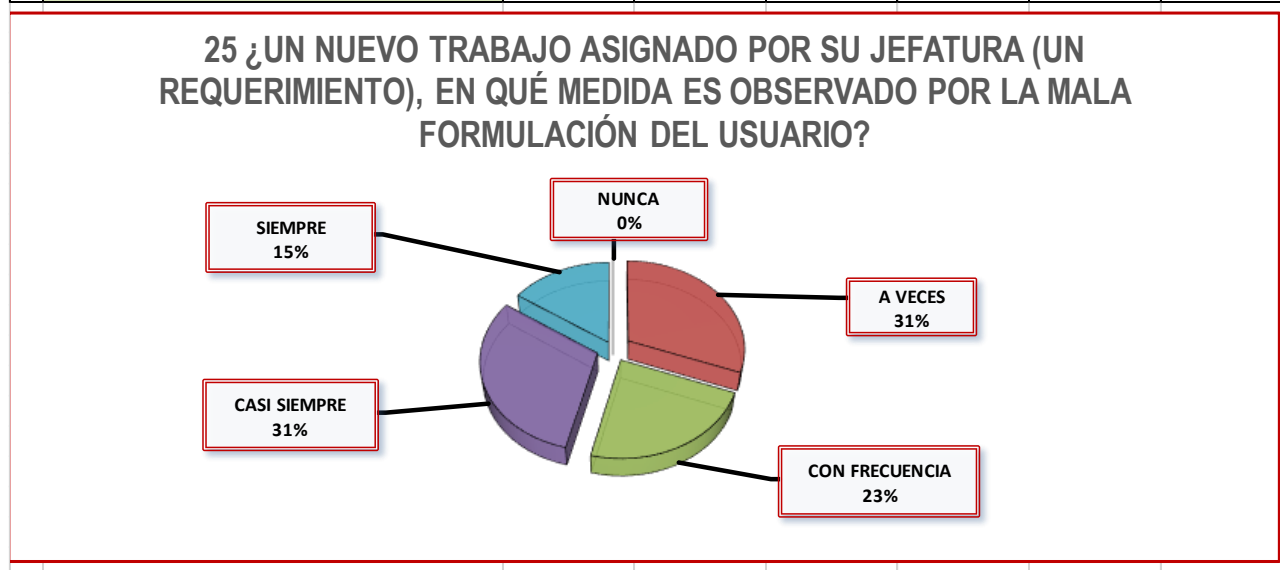
### **Interpretación:**

Según los encuestados, respecto a la colaboración que existe entre los empleados de la organización, se determina que; de los 100% encuestados, Regular es el 85%.

La investigación nos permite establecer, la colaboración que existe entre los empleados de la organización su nivel no es alto, por lo que podemos determinar, más del 80% de colaboración entre los empleados de la organización es regular.

**Tabla 25: Cruce con Variable de Clima Laboral P25**

N°	CUESTIONARIO	NUNCA	A VECES	CON FRECUENCIA	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
25	¿Un nuevo trabajo asignado por su jefatura (un requerimiento), en qué medida es observado por la mala formulación del usuario?	0	4	3	4	2	13



**Figura 25: Cruce con Variable de Clima Laboral P25 (Fuente Propia).**

### **Interpretación:**

Según los encuestados, respecto a un nuevo trabajo asignado por la jefatura, en que medida es observado por la mala formulación del usuario, se determina que; de los 100% encuestados, Casi siempre es el 31%, A veces es el 31% y Con Frecuencia es el 23%.

La investigación nos permite establecer, que hay un alto nivel de observaciones a los requerimientos formulados por el usuario, por lo que podemos determinar, más del 80% los requerimientos formulados por el usuario son observados.

Tabla 26: Cruce con Variable de Clima Laboral P26

N°	CUESTIONARIO	NUNCA	A VECES	CON FRECUENCIA	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
26	Su Jefe inmediato, ¿Tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones?	0	5	0	4	4	13

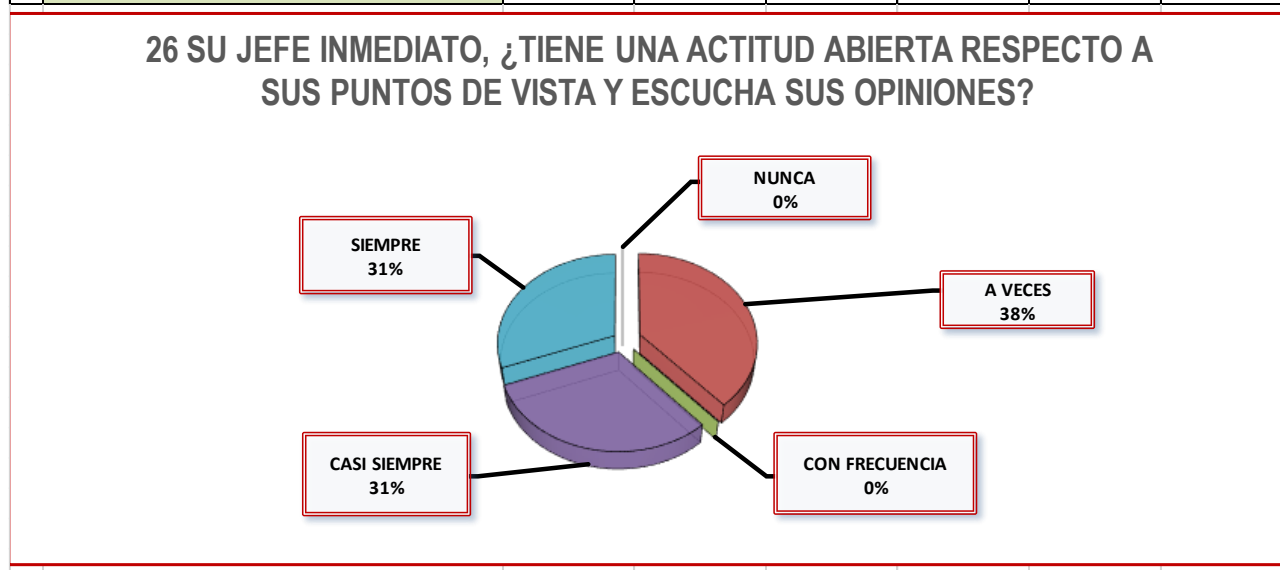


Figura 26: Cruce con Variable de Clima Laboral P26 (Fuente Propia).

**Interpretación:**

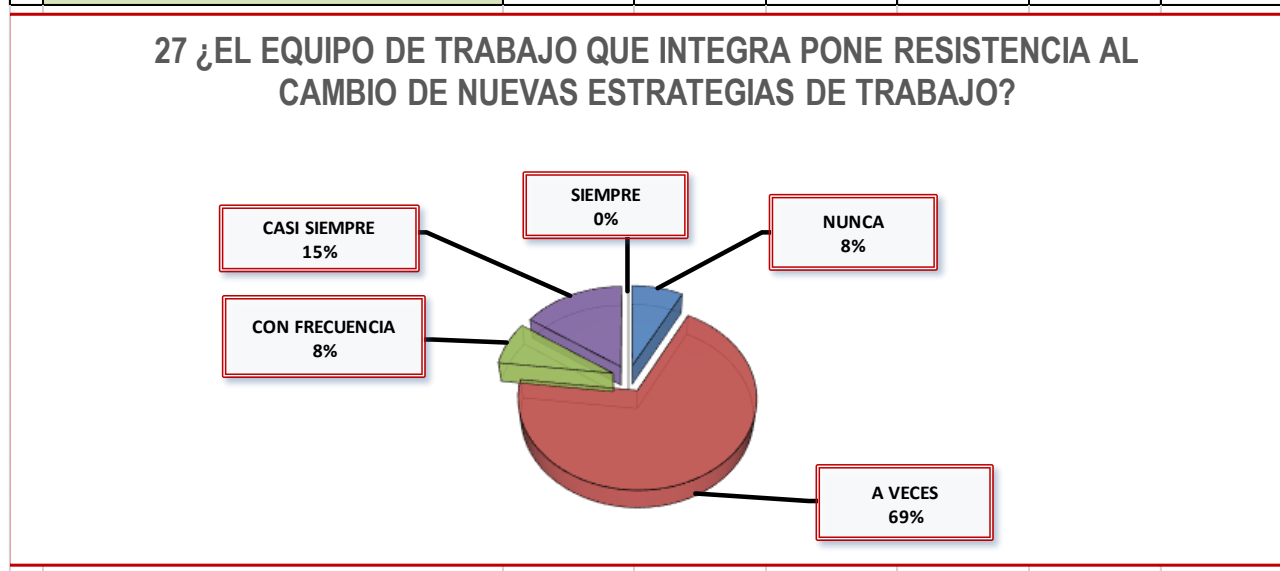
Según los encuestados, respecto al jefe inmediato que tiene la actitud abierta para plantear sus puntos de vista y escuchas las opiniones, se determina que; de los 100% encuestados, Casi siempre es el 31%, A veces es el 38% y Siempre es el 31%.

La investigación nos permite establecer, existe en el jefe inmediato una actitud favorable hacia el personal, por lo que podemos determinar, más del 90% del personal pueden plantear sus puntos de vista y ser escuchado sus opiniones por el jefe inmediato.



**Tabla 27: Cruce con Variable de Clima Laboral P27**

N°	CUESTIONARIO	NUNCA	A VECES	CON FRECUENCIA	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
27	¿El equipo de trabajo que integra pone resistencia al cambio de nuevas estrategias de trabajo?	1	9	1	2	0	13



**Figura 27: Cruce con Variable de Clima Laboral P27 (Fuente Propia).**

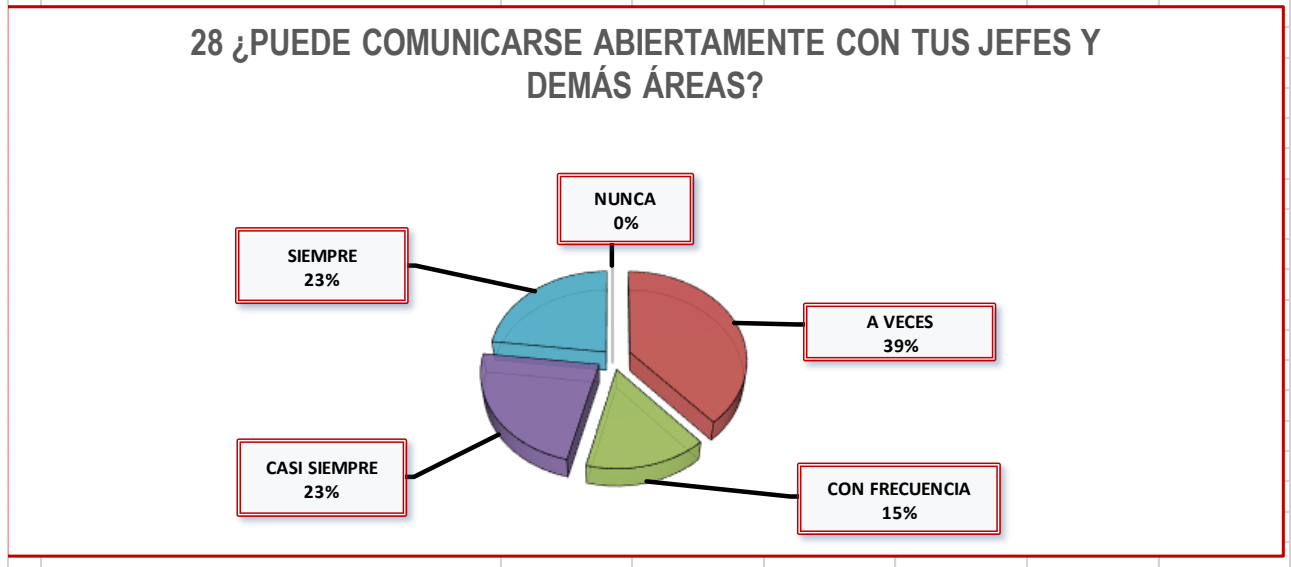
### **Interpretación:**

Según los encuestados, respecto a la resistencia al cambio de nuevas estrategias de trabajo, se determina que; de los 100% encuestados, A veces es el 69% y Casi Siempre es el 15%.

La investigación nos permite establecer, que el equipo de trabajo demuestra una actitud de cambio, por lo que podemos determinar, más del 60% del personal del equipo de trabajo, tiene una actitud favorable al cambio de nuevas estrategias de trabajo.

**Tabla 28: Cruce con Variable de Clima Laboral P28**

N°	CUESTIONARIO	NUNCA	A VECES	CON FRECUENCIA	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
28	¿Puede comunicarse abiertamente con tus jefes y demás áreas?	0	5	2	3	3	13



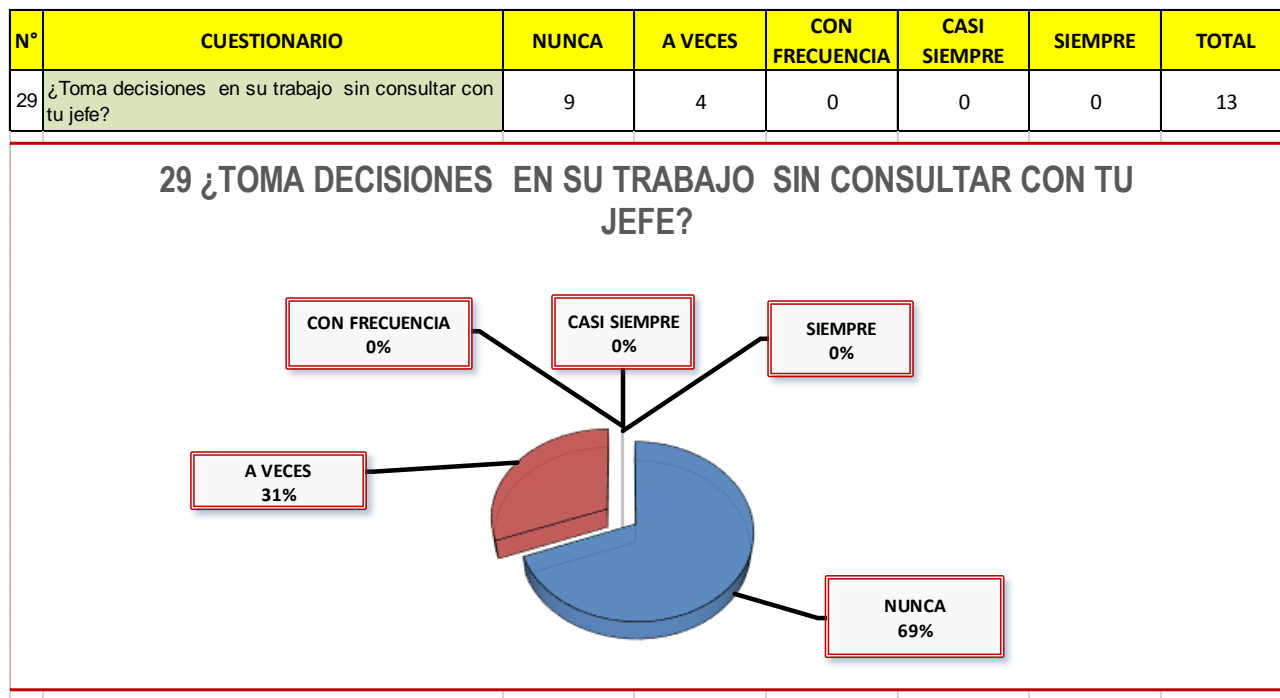
**Figura 28: Cruce con Variable de Clima Laboral P28 (Fuente Propia).**

**Interpretación:**

Según los encuestados, respecto a la comunicación abierta con los jefes y demás áreas, se determina que; de los 100% encuestados, A veces es el 39%, Casi Siempre es el 23% y Siempre es el 23%

La investigación nos permite establecer, el personal puede comunicarse abiertamente con sus jefes y demás áreas, por lo que podemos determinar, más del 70% del personal tiene facilidades de comunicación con los jefes y área usuarias.

**Tabla 29: Cruce con Variable de Clima Laboral P29**



**Figura 29: Cruce con Variable de Clima Laboral P29 (Fuente Propia).**

### **Interpretación:**

Según los encuestados, respecto a la toma de decisiones en el trabajo sin consultar el jefe, se determina que; de los 100% encuestados, Nunca es el 69% y A Veces es el 31%

La investigación nos permite establecer, no se toma decisiones en el trabajo sin consultar al jefe, por lo que podemos determinar, el 69% del personal no toman decisiones, sin embargo, hay un 31% del personal tiene ciertas facultades para la toma de decisiones sin consultar con el jefe.

Tabla 30: Cruce con Variable de Clima Laboral P30

N°	CUESTIONARIO	NUNCA	A VECES	CON FRECUENCIA	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
30	¿Las decisiones tomadas por la jefatura de tu organización son acertadas?	0	7	1	5	0	13

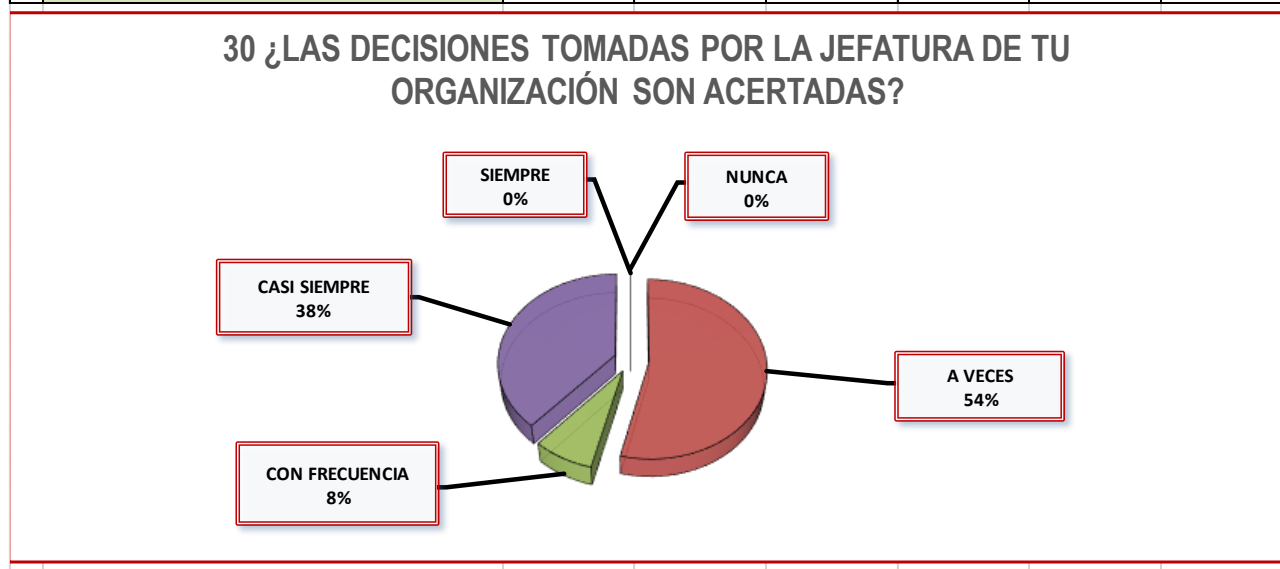


Figura 30: Cruce con Variable de Clima Laboral P30 (Fuente Propia).

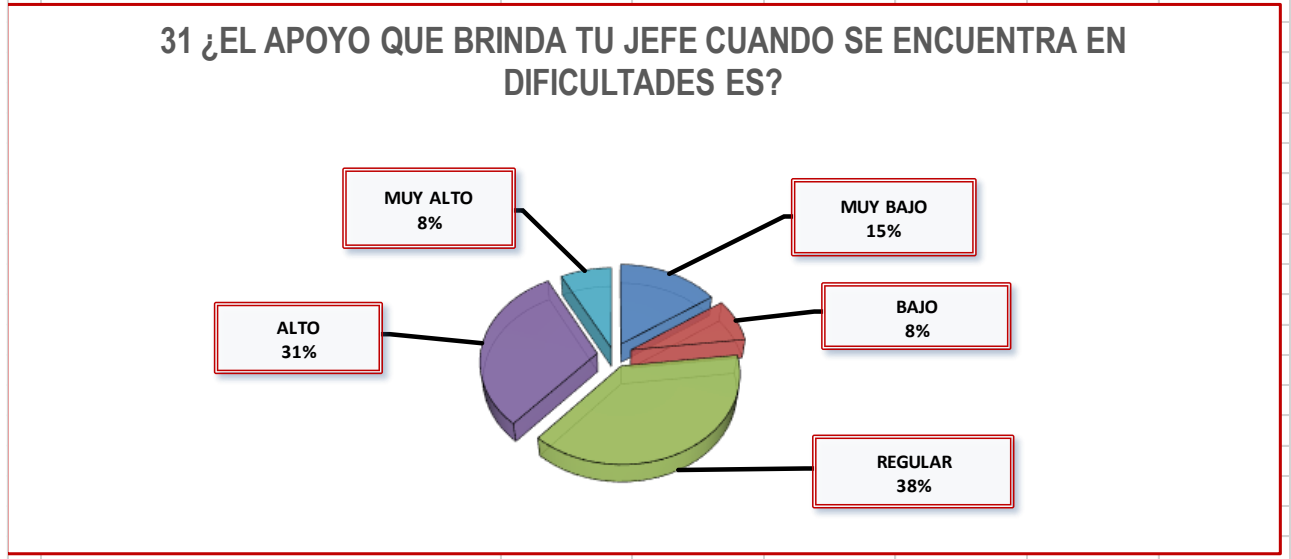
**Interpretación:**

Según los encuestados, respecto a las decisiones tomadas por la jefatura de la organización si son acertadas, se determina que; de los 100% encuestados, A Veces es el 54% y Casi Siempre es el 38%

La investigación nos permite establecer, las decisiones tomadas por la jefatura de la organización hay más desaciertos que aciertos, por lo que podemos determinar, más del 38% de las decisiones tomadas por la jefatura de la organización son acertadas.

**Tabla 31: Cruce con Variable de Clima Laboral P31**

Nº	CUESTIONARIOS	MUY BAJO	BAJO	REGULAR	ALTO	MUY ALTO	TOTAL
31	¿El apoyo que brinda tu jefe cuando se encuentra en dificultades es?	2	1	5	4	1	13



**Figura 31: Cruce con Variable de Clima Laboral P31 (Fuente Propia).**

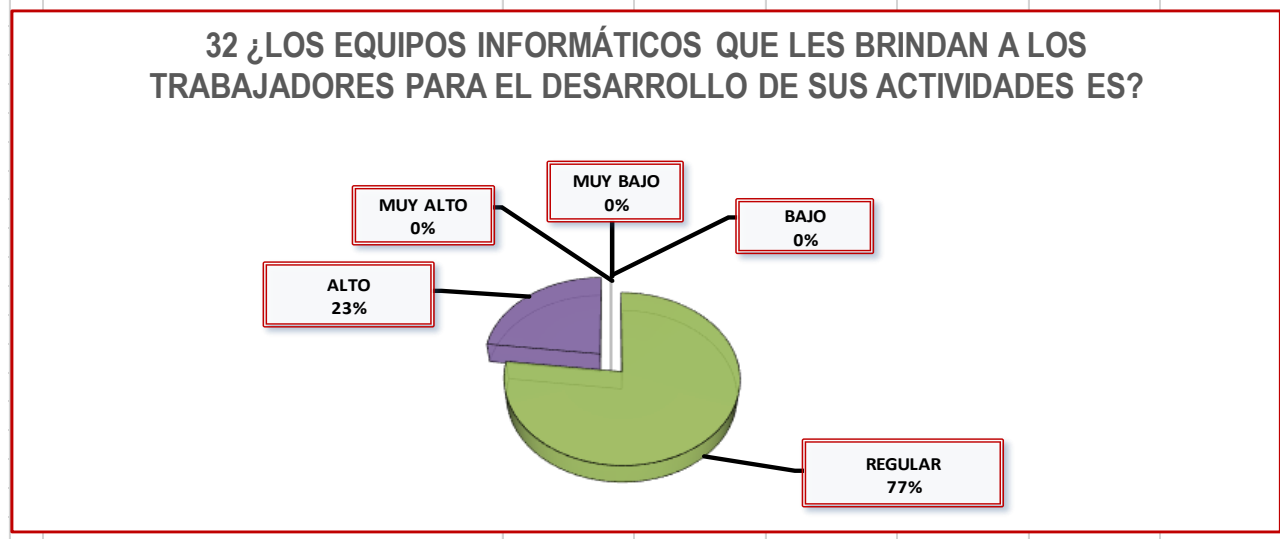
**Interpretación:**

Según los encuestados, respecto al apoyo del jefe cuando uno se encuentra en dificultades, se determina que; de los 100% encuestados, Alto es el 31% y Regular es el 38%

La investigación nos permite establecer, es considerable el apoyo que brinda el jefe del personal cuando uno se encuentra en dificultades, por lo que podemos determinar, más del 60% del personal, recibe apoyo oportuno del jefe, cuando uno se encuentra en dificultades.

**Tabla 32: Cruce con Variable de Clima Laboral P32**

Nº	CUESTIONARIOS	MUY BAJO	BAJO	REGULAR	ALTO	MUY ALTO	TOTAL
32	¿Los equipos informáticos que les brindan a los trabajadores para el desarrollo de sus actividades es?	0	0	10	3	0	13



**Figura 32: Cruce con Variable de Clima Laboral P32 (Fuente Propia).**

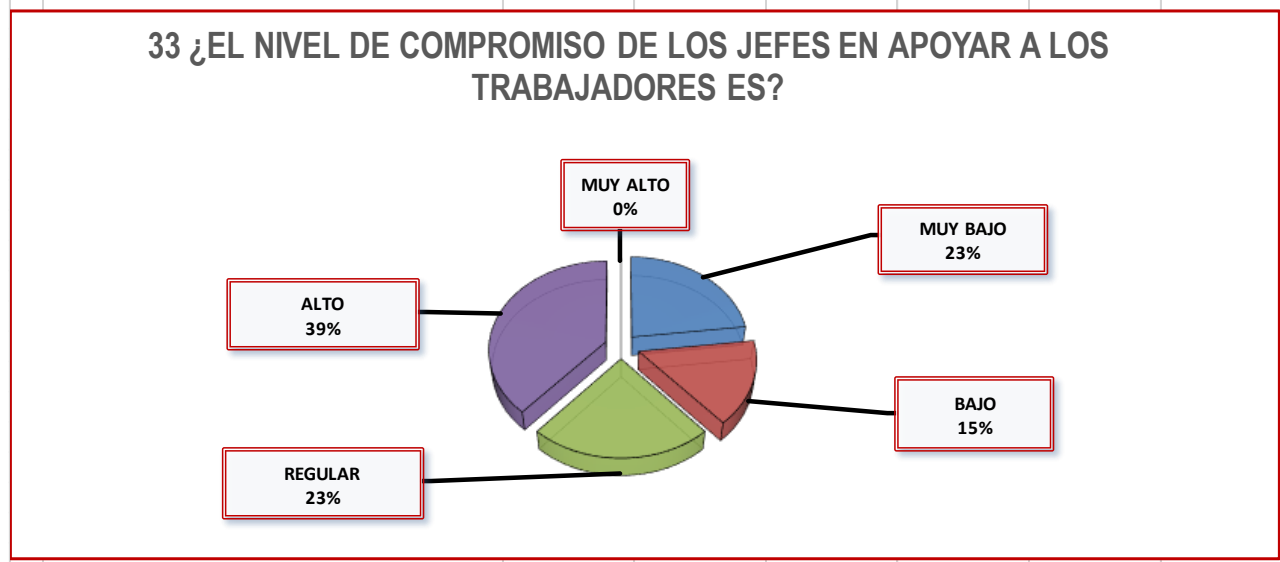
### **Interpretación:**

Según los encuestados, respecto a la disposición de los equipos informáticos que les brindan a los trabajadores para el desarrollo de sus actividades, se determina que; de los 100% encuestados, Alto es el 23% y Regular es el 77%

La investigación nos permite establecer, la organización cuenta con equipos informáticos por encima de lo regular que les brindan a los trabajadores para el desarrollo de sus actividades, por lo que podemos determinar, por encima del 90 los equipos informáticos se encuentran en óptimas condiciones para el desarrollo de las actividades del trabajador.

**Tabla 33: Cruce con Variable de Clima Laboral P33**

Nº	CUESTIONARIOS	MUY BAJO	BAJO	REGULAR	ALTO	MUY ALTO	TOTAL
33	¿El nivel de compromiso de los Jefes en apoyar a los trabajadores es?	3	2	3	5	0	13



**Figura 33: Cruce con Variable de Clima Laboral P33 (Fuente Propia).**

### **Interpretación:**

Según los encuestados, respecto al nivel de compromiso de los jefes en apoyar a los trabajadores, se determina que; de los 100% encuestados, Alto es el 39% y Regular es el 23%

La investigación nos permite establecer, hay un importante nivel de compromiso de los jefes en apoyar a los trabajadores la organización, por lo que podemos determinar, más del 60% de los jefes de la organización apoyan a los trabajadores.

## CONCLUSIONES

### **Conclusión 01.**

Como resultado de la investigación en cuanto a la **autonomía** del personal de la Unidad de Abastecimiento podemos señalar lo siguiente:

- La jefatura de la Unidad de Abastecimiento tiene confianza aproximadamente en un tercio de su personal.
- La responsabilidad de trabajo en el personal está delegada en más del 60%.
- Más del 60% del personal son puntuales en el horario de ingreso a la organización.

### **Conclusión 02.**

Como resultado de la investigación en cuanto a la **Capacitación y cooperación** del personal de la Unidad de Abastecimiento podemos señalar lo siguiente:

- Casi el 50% de los jefes de la organización cooperan para el desarrollo de las actividades de la organización.
- Más del 80% del personal recibe capacitación de vez en cuando.
- Más del 50% de la distribución de trabajo dentro del equipo de trabajo no es equitativamente razonable.



### **Conclusión 03.**

Como resultado de la investigación en cuanto a las **Relaciones sociales y habilidades técnicas** del personal de la Unidad de Abastecimiento podemos señalar lo siguiente:

- Más del 30% del personal, la relación de trabajo es sólida y más del 60% intercambian actividades con cierto grado de respeto.
- Más del 60% del personal, tienen habilidades técnicas para dar solución a los problemas laborales que se presenten.
- Más del 70% del personal tienen cierto grado de confianza.

### **Conclusión 04.**

Como resultado de la investigación en cuanto a la **Estructura** de la Organización, podemos señalar lo siguiente:

- La participación en la elaboración de las directrices de la organización es casi el 15% del personal de la Unidad de Abastecimiento.
- Más del 60% del personal de la Unidad de Abastecimiento, recibe información sobre los acontecimientos de la organización.
- Mayor a los 60% del personal de la Unidad de Abastecimiento, no recibe información de interés oportunamente.

### **Conclusión 05.**

Como resultado de la investigación en cuanto a la **Remuneración** del personal de la Unidad de Abastecimiento, podemos señalar lo siguiente:

- Mayor al 80% del personal, no está conforme con la retribución económica por las labores desempeñadas.
- Mayor al 90% del personal, tiene conocimiento que su remuneración se encuentra por debajo de los honorarios de otras entidades.
- La organización, no otorga incentivo económico al personal de la organización.

### **Conclusión 06.**

Como resultado de la investigación en cuanto al **Rendimiento** del personal de la Unidad de Abastecimiento, podemos señalar lo siguiente:

- Mayor al 70% de las metas planificadas, son cumplidas por el equipo de trabajo.
- Más del 50% de la permanencia del equipo de trabajo se encuentra desabastecida con personal para atender la demanda de la organización.
- Más del 70% del personal del equipo de trabajo no cuenta con el tiempo suficiente para realizar el trabajo habitual.

### **Conclusión 07.**

Como resultado de la investigación en cuanto al **Motivación** del personal de la Unidad de Abastecimiento, podemos señalar lo siguiente:

- El 92% del personal nunca recibió recompensa por el cumplimiento de las metas.
- Más del 80% del personal no tiene actividades de diversión.
- Más del 70% del personal se encuentra identificado con la organización.

**Conclusión 08.**

Como resultado de la investigación en cuanto al **Ambiente de Trabajo** del personal de la Unidad de Abastecimiento, podemos señalar lo siguiente:

- Más del 70% del personal cuenta los recursos para realizar bien el trabajo.
- Dentro del equipo de trabajo, en más del 70% del personal, la comunicación no es buena.
- Más del 80% de las colaboraciones entre los empleados de la organización es regular.

**Conclusión 09.**

Como resultado de la investigación en cuanto a la **Flexibilidad e Innovación** de la organización, podemos señalar lo siguiente:

- Más del 80% los requerimientos formulados por el usuario son observados por el equipo de la Unidad de Abastecimiento.
- Más del 90% del personal pueden plantear sus puntos de vista y ser escuchados sus opiniones por el jefe inmediato.
- Más del 60% del personal del equipo de trabajo, tiene una actitud favorable al cambio de nuevas estrategias de trabajo.

**Conclusión 10.**

Como resultado de la investigación en cuanto a la **centralización de la toma de decisiones** de la organización, podemos señalar lo siguiente:

- Más del 70% del personal tiene facilidades de comunicación con los jefes y área usuarias.

- El 69% del personal no toman decisiones, sin embargo, hay un 31% del personal tiene ciertas facultades para la toma de decisiones sin consultar con el jefe.
- Más del 38% de las decisiones tomadas por la jefatura de la organización son acertadas.

### **Conclusión 11.**

Como resultado de la investigación en cuanto al **Apoyo** de la organización, podemos señalar lo siguiente:

- Más del 60% del personal, recibe apoyo oportuno del jefe, cuando uno se encuentra en dificultades.
- Por encima del 90% de los equipos informáticos se encuentran en óptimas condiciones para el desarrollo de las actividades del trabajador.
- Más del 60% de los jefes de la organización, dan las facilidades y apoyan a los trabajadores de la Unidad de Abastecimiento.

## RECOMENDACIONES

1. Capacitar al personal de la Unidad de Abastecimiento en temas de contratación pública y ética profesional con el propósito de elevar la confianza, otorgar responsabilidades y mejorar la puntualidad en sus obligaciones.
2. Organizar un taller entre el equipo de trabajo de la Unidad de Abastecimiento con el personal de la organización, con el propósito de instruir los criterios que se deben tomar en consideración para la elaboración de los términos de referencia (Servicios) y especificaciones técnicas (Bienes) a fin de minimizar las observaciones a los requerimientos formulados por el usuario.
3. Desarrollar dentro del equipo de la Unidad de Abastecimiento, talleres de casos prácticos del que hacer día a día y experiencias vividas, en el Marco de la Ley de Contrataciones del Estado, a fin de mejorar las habilidades técnicas del personal para dar solución a los problemas laborales que se presenten.
4. Desarrollar dentro del equipo de la Unidad de Abastecimiento, actividades culturales, deportivas, paseos, etc. etc.; para generar vínculos de amistad, mayor comunicación y confianza.

5. Planificar las contrataciones de bienes y servicios de la organización, de acuerdo a las directrices de Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento (Plan Anual de Contrataciones), que permita al equipo de la Unidad de Abastecimiento conocer la real necesidad de las contrataciones de la organización y ejercer la distribución equitativa de los procedimientos de selección entre el personal del equipo.

## REFERENCIAS

Acsendo, (2017). Clima Laboral de Latinoamérica PPT. Recuperado de <https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F782%2F1436218067Estudio+de+Clima+Laboral+en+Am%C3%A9rica+Latina+2013-2014.pdf>

Anaya, L. & Paredes, J. (2015). Propuesta de mejora de clima organizacional a partir de la gestión del talento humano. Obtenido de [http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1018/Lizeth\\_Tesis\\_maestria\\_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1018/Lizeth_Tesis_maestria_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Constitución Política del Perú (1993). Obtenido de <http://portal.jne.gob.pe/informacionlegal/Constitucin%20y%20Leyes1/CONSTITUCION%20POLITICA%20DEL%20PERU.pdf>

Foro de Seguridad, 2017. Que es la capacitación. Obtenido de <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>

García, M. & Ibarra, L. (2017). Diagnóstico de Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato. Obtenido de [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion\\_clima\\_organizacional.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html)

Gamarra, H. (2014). Tesis de Investigación. Percepción de Directivos y Docentes sobre cuatro categorías del Clima Organizacional en una Institución Educativa Estatal de la UGEL 04 de Comas. Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5650>

Gonzales, P. (14 de enero del 2016). pswglobal solutions. Recuperado de <http://www.pswglobal.com/mexico-un-pais-con-60-de-insatisfaccion-laboral/>

Minjus (2017). Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Obtenido de <http://spij.minjus.gob.pe/Normas/textos/180603T.pdf>

Monografias.com, 2017. Diseño de formación para desempeño laboral de personal. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos91/disenio-formacion-desempeno-laboral-personal/disenio-formacion-desempeno-laboral-personal.shtml>

M. & Ibarra, L. eumed.net. (2017). eumed.net. Diagnóstico de Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato. Obtenido de [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion\\_clima\\_organizacional.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html)

Normas Legales del Peruano, 11 de julio 2014, p. 527450. Obtenido de <http://portal.osce.gob.pe/osce/content/ley-de-contrataciones-del-estado-y-reglamento>

Osce (2017). Órgano Superior de Contrataciones del Estado. Obtenido de <http://portal.osce.gob.pe/osce/content/ley-de-contrataciones-del-estado-y-reglamento>



Szeinman, P. (07 de setiembre del 2015). Los CEO en Perú ya ven al clima organizacional como una variable intangible del negocio. Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/empleo-management/ceo-peru-ya-ven-al-clima-organizacionan-como-variable-intangible-negocio-2142063>

SCRIBD, 2017. Concepto de Desempeño laboral. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/172846241/Concepto-de-desempeno-laboral>

Venutolo, E. (2009). Estudio de Clima Laboral y Productividad en empresas pequeñas y medianas: El Transporte Vertical en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Argentina). Obtenido de <http://docplayer.es/6012602-Universidad-politecnica-de-valencia.html>

Williams, L. (2013). Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública. Universidad Autónoma Nuevo León. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/3751/1/1080256607.pdf>

Wikipedia.org. (10 de julio del 2017). Primer Mundo. Recuperado de [https://es.wikipedia.org/wiki/Primer\\_mundo](https://es.wikipedia.org/wiki/Primer_mundo)

Wikipedia, 2017. Responsabilidad. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad>

Wikipedia, 2017. Puntualidad. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Puntualidad>

## APÉNDICE

Alca Alvizuri, Otto Filemón

### APÉNDICE N° 01- MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TÍTULO: DESARROLLO DEL CLIMA LABORAL PARA OPTIMIZAR EL TRABAJO EN EQUIPO DEL PERSONAL DE LA UNIDAD DE LOGISTICA DE DEVIDA-PCM PERIODO 2016-2017**

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGIA
<p><b>GENERAL</b></p> <p>¿De qué modo el desarrollo del clima laboral optimizará el trabajo en equipo del personal de la Unidad de Abastecimiento de DEVIDA – PCM, en el periodo 2016-2017?</p> <p><b>SECUNDARIOS</b></p> <p>¿La puntualidad y asistencia del personal de la Unidad de Abastecimiento se reflejará en el cumplimiento de las tareas programadas?</p> <p>¿El desempeño laboral que genera el equipo de trabajo de la Unidad de Abastecimiento se refleja en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas?</p> <p>¿Las habilidades técnicas del personal de la Unidad de Abastecimiento al puesto asignado permitirá la eliminación de nudos críticos?</p> <p>¿La capacitación programada para el personal de la Unidad de Abastecimiento, permitirá la obtención de logros en conjunto?</p>	<p><b>GENERAL</b></p> <p><b>Implementar</b> la propuesta de desarrollo del clima laboral que garantice el trabajo en equipo del personal de la Unidad de Abastecimiento de DEVIDA – PCM, periodo 2016-2017.</p> <p><b>ESPECÍFICAS</b></p> <p><b>Comprobar si,</b> la puntualidad y asistencia del personal de la Unidad de Abastecimiento, asegurará el cumplimiento de las tareas programadas.</p> <p><b>Verificar si,</b> el desempeño laboral del equipo de trabajo de la Unidad de Abastecimiento contribuirá el cumplimiento de las responsabilidades asignadas.</p> <p><b>Demostrar si,</b> las habilidades técnicas del personal de la Unidad de Abastecimiento al puesto asignado asegurarán la eliminación de nudos críticos.</p> <p><b>Determinar si,</b> la capacitación programada para el personal de la Unidad de Abastecimiento asegurará el logro en conjunto.</p>	<p><b>GENERAL</b></p> <p>La propuesta del desarrollo del clima laboral influye significativamente el trabajo en equipo del personal de la Unidad de Abastecimiento de DEVIDA – PCM, periodo 2016-2017.</p> <p><b>ESPECÍFICAS</b></p> <p>La puntualidad y asistencia del personal de la Unidad de Abastecimiento de DEVIDA – PCM, influye significativamente en el cumplimiento de las tareas programadas.</p> <p>El desempeño laboral del equipo de trabajo de la Unidad de Abastecimiento de DEVIDA, influye significativamente en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas.</p> <p>Las habilidades técnicas del personal de la Unidad de Abastecimiento al puesto asignado influyen significativamente la eliminación de nudos críticos.</p> <p>La capacitación programada para el personal de la Unidad de Abastecimiento influye significativamente al logro en conjunto.</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE (X)</b></p> <p><b>DESARROLLO DEL CLIMA LABORAL</b></p> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE (Y)</b></p> <p><b>TRABAJO EN EQUIPO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Puntualidad y asistencia</li> <li>▪ Desempeño laboral</li> <li>▪ Habilidades técnicas del personal</li> <li>▪ Capacitaciones programadas</li> <li>▪ Cumplimiento de las tareas programadas</li> <li>▪ Cumplimiento de las responsabilidades asignadas</li> <li>▪ Eliminación de nudos críticos</li> <li>▪ Logros en conjunto</li> </ul>	<p><b>Tipo de investigación</b></p> <p>Descriptiva.</p> <p><b>Método de investigación</b></p> <p>Deductivo-explicativo</p> <p><b>Población</b></p> <p>Estará conformada por la totalidad de trabajadores (20) de la Unidad de Abastecimiento de DEVIDA periodo 2016-2017.</p> <p><b>Muestra</b></p> <p>La muestra la conformarán (13) colaboradores de la Unidad de Abastecimiento de DEVIDA.</p> <p><b>Instrumentos de recolección de datos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La observación directa</li> <li>• Encuesta</li> </ul>

## APÉNDICE N° 02 - MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

### TÍTULO: RELACION ENTRE LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO CON CADA UNO DE LOS PROBLEMAS, OBJETIVOS E HIPÓTESIS.

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	CUESTIONARIO
<b>GENERAL</b>	<b>GENERAL</b>	<b>GENERAL</b>			
¿De qué modo el desarrollo del clima laboral optimizará el trabajo en equipo del personal de la Unidad de Abastecimiento de DEVIDA – PCM, en el periodo 2016-2017?	<b>Implementar</b> la propuesta de desarrollo del clima laboral que garantice el trabajo en equipo del personal de la Unidad de Abastecimiento de DEVIDA – PCM, periodo 2016-2017.	La propuesta del desarrollo del clima laboral influye significativamente el trabajo en equipo del personal de la Unidad de Abastecimiento de DEVIDA – PCM, periodo 2016-2017.			
<b>SECUNDARIOS</b>	<b>ESPECÍFICAS</b>	<b>ESPECÍFICAS</b>			
¿La puntualidad y asistencia del personal de la Unidad de Abastecimiento se reflejará en el cumplimiento de las tareas programadas?	<b>Comprobar si</b> , la puntualidad y asistencia del personal de la Unidad de Abastecimiento, asegurará el cumplimiento de las tareas programadas.	La puntualidad y asistencia del personal de la Unidad de Abastecimiento de DEVIDA – PCM, influye significativamente en el cumplimiento de las tareas programadas.	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE (X)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Puntualidad y asistencia</li> <li>▪ Desempeño laboral</li> <li>▪ Habilidades técnicas del personal</li> <li>▪ Capacitaciones programadas</li> </ul>	<p>1 ¿Mi Jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades?</p> <p>2 ¿Son delegadas claramente las responsabilidades al interior del equipo de trabajo?</p> <p>3 ¿Usted es puntual con el horario de ingreso?</p> <p>16 ¿Su equipo de trabajo cumple con las metas de la organización de acuerdo a lo planificación?</p> <p>17 ¿El equipo de trabajo cuenta con el personal suficiente para atender la demanda de la organización?</p> <p>19 ¿Recibe algún tipo de recompensa por el cumplimiento de las metas de la organización?</p>
¿El desempeño laboral que genera el equipo de trabajo de la Unidad de Abastecimiento se refleja en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas?	<b>Verificar si</b> , el desempeño laboral del equipo de trabajo de la Unidad de Abastecimiento contribuirá el cumplimiento de las responsabilidades asignadas.	El desempeño laboral del equipo de trabajo de la Unidad de Abastecimiento de DEVIDA, influye significativamente en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas.	<b>DESARROLLO DEL CLIMA LABORAL</b>		<p>4 ¿Encuentra usted apoyo y confianza de tus superiores (jefes) para el desarrollo de sus actividades?</p> <p>7 ¿La relación de trabajo entre compañeros de la organización es buena?</p> <p>10 ¿Participa usted en la elaboración de las directrices de su organización?</p>

					<p>11 ¿Recibe usted información sobre los acontecimientos de su organización?</p> <p>12 ¿La información de interés es comunicada oportunamente?</p> <p>13 ¿Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas?</p> <p>14 ¿Cómo lo considera su remuneración respecto a los honorarios en otras instituciones?</p> <p>15 ¿Cuentan con un incentivo económico por parte de la organización?</p> <p>18 ¿Usted cuenta con el tiempo suficiente para realizar su trabajo habitual?</p> <p>20 ¿La organización realiza actividades deportivas, paseos, fiestas y otras actividades de diversión?</p> <p>21 ¿Se siente satisfecho por trabajar en la organización?</p> <p>26 Su jefe inmediato, ¿Tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones?</p> <p>22 ¿El nivel de recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que cuento para realizar bien mi trabajo es?</p>
¿Las habilidades técnicas del personal de la Unidad de Abastecimiento al puesto asignado permitirá la eliminación de nudos críticos?	Demostrar si, las habilidades técnicas del personal de la Unidad de Abastecimiento al puesto asignado asegurarán la eliminación de nudos críticos.	Las habilidades técnicas del personal de la Unidad de Abastecimiento al puesto asignado influyen significativamente la eliminación de nudos críticos.	<p><b>VARIABLE DEPENDIENTE (Y)</b></p> <p><b>TRABAJO EN EQUIPO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cumplimiento de las tareas programadas</li> <li>▪ Cumplimiento de las responsabilidades asignadas</li> <li>▪ Eliminación de nudos críticos</li> <li>▪ Logros en conjunto</li> </ul>	<p>8 ¿Consideras que los problemas laborales que se presentan los solucionan con sus compañeros de trabajo?</p> <p>9 ¿La confianza entre los trabajadores del equipo de trabajo es buena?</p> <p>23 ¿La comunicación que existe dentro de mi equipo de trabajo es?</p> <p>24 ¿La colaboración que existe entre los empleados de la organización es?</p>	

					<p>28 ¿Puede comunicarse abiertamente con tus jefes y demás áreas?</p> <p>29 ¿Toma decisiones en su trabajo sin consultar con tu jefe?</p> <p>30 ¿Las decisiones tomadas por la jefatura de tu organización son acertadas?</p>
<p>¿La capacitación programada para el personal de la Unidad de Abastecimiento, permitirá la obtención de logros en conjunto?</p>	<p><b>Determinar si,</b> la capacitación programada para el personal de la Unidad de Abastecimiento asegurará el logro en conjunto.</p>	<p>La capacitación programada para el personal de la Unidad de Abastecimiento influye significativamente al logro en conjunto</p>			<p>5 ¿Recibe usted capacitación para el mejor desarrollo de tus actividades?</p> <p>6 ¿La distribución de trabajo por el jefe de la unidad, es equitativamente razonable dentro del equipo de trabajo?</p> <p>25 ¿Un nuevo trabajo asignado por su jefatura (un requerimiento), en qué medida es observado por la mala formulación del usuario?</p> <p>27 ¿El equipo de trabajo que integra pone resistencia al cambio de nuevas estrategias de trabajo?</p> <p>31 ¿El apoyo que brinda tu jefe cuando se encuentra en dificultades es?</p> <p>2 ¿Los equipos informáticos que les brindan a los trabajadores para el desarrollo de sus actividades es?</p> <p>33 ¿El nivel de compromiso de los jefes en apoyar a los trabajadores es?</p>

## APÉNDICE N° 03: MEDICIÓN DE LA ENCUESTA DEL CLIMA LABORAL

MEDICION	N°	PREGUNTAS
<b>1. Autonomía.</b> Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones, en la puntualidad y asistencia, y en la forma de solucionar los problemas.	1	¿Mi Jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades?
	2	¿Son delegadas claramente las responsabilidades al interior del equipo de trabajo?
	3	¿Usted es puntual con el horario de ingreso?
<b>2. Capacitación y cooperación.</b> Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su función y al desempeño laboral en la organización.	4	¿Encuentra usted apoyo y confianza de tus superiores (jefes) para el desarrollo de sus actividades?
	5	¿Recibe usted capacitación para el mejor desarrollo de tus actividades?
	6	¿La distribución de trabajo por el jefe de la unidad, es equitativamente razonable dentro del equipo de trabajo?
<b>3. Relaciones sociales y habilidades técnicas.</b> Se trata aquí del tipo de atmósfera social (amistad) y de habilidades técnicas que se observa dentro de la organización.	7	¿La relación de trabajo entre compañeros de la organización es buena?
	8	¿Consideras que los problemas laborales que se presentan los solucionan con sus compañeros de trabajo?
	9	¿La confianza entre los trabajadores del equipo de trabajo es buena?
<b>4. Estructura.</b> Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.	10	¿Participa usted en la elaboración de las directrices de su organización?
	11	¿Recibe usted información sobre los acontecimientos de su organización?
	12	¿La información de interés es comunicada oportunamente?
<b>5. Remuneración.</b> Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.	13	¿Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas?
	14	¿Cómo lo considera su remuneración respecto a los honorarios en otras instituciones?
	15	¿Cuentan con un incentivo económico por parte de la organización?
<b>6. Rendimiento.</b> Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades técnicas del personal.	16	¿Su equipo de trabajo cumple con las metas de la organización de acuerdo a lo planificación?
	17	¿El equipo de trabajo cuenta con el personal suficiente para atender la demanda de la organización?
	18	¿Usted cuenta con el tiempo suficiente para realizar su trabajo habitual?

<p><b>7. Motivación.</b> Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.</p>	19	¿Recibe algún tipo de recompensa por el cumplimiento de las metas de la organización?
	20	¿La organización realiza actividades deportivas, paseos, fiestas y otras actividades de diversión?
	21	¿Se siente satisfecho por trabajar en la organización?
<p><b>8. Ambiente de trabajo.</b> Se refiere al ambiente de trabajo, donde se labora (Escritorio, iluminación, equipamiento, comunicación y otros)</p>	22	¿El nivel de recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que cuento para realizar bien mi trabajo es?
	23	¿La comunicación que existe dentro de mi equipo de trabajo es?
	24	¿La colaboración que existe entre los empleados de la organización es?
<p><b>9. Flexibilidad e innovación.</b> Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.</p>	25	¿Un nuevo trabajo asignado por su jefatura (un requerimiento), en qué medida es observado por la mala formulación del usuario?
	26	Su jefe inmediato, ¿Tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones?
	27	¿El equipo de trabajo que integra pone resistencia al cambio de nuevas estrategias de trabajo?
<p><b>10. Centralización de la toma de decisiones.</b> Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos en base a las habilidades técnicas del personal.</p>	28	¿Puede comunicarse abiertamente con tus jefes y demás áreas?
	29	¿Toma decisiones en su trabajo sin consultar con tu jefe?
	30	¿Las decisiones tomadas por la jefatura de tu organización son acertadas?
<p><b>11. Apoyo.</b> Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.</p>	31	¿El apoyo que brinda tu jefe cuando se encuentra en dificultades es?
	32	¿Los equipos informáticos que les brindan a los trabajadores para el desarrollo de sus actividades es?
	33	¿El nivel de compromiso de los jefes en apoyar a los trabajadores es?

## APÉNDICE N° 04: CUESTIONARIO DE PREGUNTAS CLIMA LABORAL

Indicación: Por favor marque con una (x) en la casilla correspondiente que mejor identifica suposición. El cuestionario es anónima y completamente reservado.

Por anticipado muchas gracias por tu apoyo.

N.º	PREGUNTA
1	¿Mi Jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades?
	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Con frecuencia
	<input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre

N.º	PREGUNTA
2	¿Son delegadas claramente las responsabilidades al interior del equipo de trabajo?
	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Con frecuencia
	<input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre

N.º	PREGUNTA
3	¿Usted participa en las decisiones que se toman y que afectan su trabajo?
	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Con frecuencia
	<input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre

N.º	PREGUNTA
4	¿Encuentra usted apoyo y confianza de tus superiores (jefes) para el desarrollo de sus actividades?
	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Con frecuencia
	<input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre

N.º	PREGUNTA
5	¿Recibe usted capacitación para el mejor desarrollo de tus actividades?
	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Con frecuencia
	<input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre



N.º	PREGUNTA
6	¿La distribución de trabajo por el jefe de la unidad, es equitativamente razonable dentro del equipo de trabajo?
	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Con frecuencia
	<input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre

N.º	PREGUNTA
7	¿La relación de trabajo entre compañeros de la organización es buena?
	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Con frecuencia
	<input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre

N.º	PREGUNTA
8	¿Consideras que los problemas laborales que se presentan los solucionan con sus compañeros de trabajo?
	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Con frecuencia
	<input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre

N.º	PREGUNTA
9	¿La confianza entre los trabajadores del equipo de trabajo es buena?
	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Con frecuencia
	<input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre

N.º	PREGUNTA
10	¿Participa usted en la elaboración de las directrices de su organización?
	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Con frecuencia
	<input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre

N.º	PREGUNTA		
11	¿Recibe usted información sobre los acontecimientos de su organización?		
	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>
		A veces	<input type="checkbox"/>
		Siempre	<input type="checkbox"/>
			Con frecuencia

N.º	PREGUNTA		
12	¿La información de interés es comunicada oportunamente?		
	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>
		A veces	<input type="checkbox"/>
		Siempre	<input type="checkbox"/>
			Con frecuencia

N.º	PREGUNTA		
13	¿Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas?		
	<input type="checkbox"/>	Muy bajo	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Alto	<input type="checkbox"/>
		Bajo	<input type="checkbox"/>
		Muy alto	<input type="checkbox"/>
			Regular

N.º	PREGUNTA		
14	¿Cómo lo considera su remuneración respecto a los honorarios en otras instituciones?		
	<input type="checkbox"/>	Muy bajo	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Alto	<input type="checkbox"/>
		Bajo	<input type="checkbox"/>
		Muy alto	<input type="checkbox"/>
			Regular

N.º	PREGUNTA		
15	¿Cuentan con un incentivo económico por parte de la organización?		
	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>
		A veces	<input type="checkbox"/>
		Siempre	<input type="checkbox"/>
			Con frecuencia

N.º	PREGUNTA		
16	¿Su equipo de trabajo cumple con las metas de la organización de acuerdo a lo planificación?		
	<input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> A veces	<input type="checkbox"/> Con frecuencia
	<input type="checkbox"/> Casi siempre	<input type="checkbox"/> Siempre	

N.º	PREGUNTA		
17	¿El equipo de trabajo cuenta con el personal suficiente para atender la demanda de la organización?		
	<input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> A veces	<input type="checkbox"/> Con frecuencia
	<input type="checkbox"/> Casi siempre	<input type="checkbox"/> Siempre	

N.º	PREGUNTA		
18	¿Usted cuenta con el tiempo suficiente para realizar su trabajo habitual?		
	<input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> A veces	<input type="checkbox"/> Con frecuencia
	<input type="checkbox"/> Casi siempre	<input type="checkbox"/> Siempre	

N.º	PREGUNTA		
19	¿Recibe algún tipo de recompensa por el cumplimiento de las metas de la organización?		
	<input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> A veces	<input type="checkbox"/> Con frecuencia
	<input type="checkbox"/> Casi siempre	<input type="checkbox"/> Siempre	

N.º	PREGUNTA						
<b>20</b>	¿La organización realiza actividades deportivas, paseos, fiestas y otras actividades de diversión?						
	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; border: 1px solid black; text-align: center;">Nunca</td> <td style="width: 33%; border: 1px solid black; text-align: center;">A veces</td> <td style="width: 33%; border: 1px solid black; text-align: center;">Con frecuencia</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;">Casi siempre</td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;">Siempre</td> <td></td> </tr> </table>	Nunca	A veces	Con frecuencia	Casi siempre	Siempre	
	Nunca	A veces	Con frecuencia				
Casi siempre	Siempre						

N.º	PREGUNTA						
<b>21</b>	¿Se siente satisfecho por trabajar en la organización?						
	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; border: 1px solid black; text-align: center;">Nunca</td> <td style="width: 33%; border: 1px solid black; text-align: center;">A veces</td> <td style="width: 33%; border: 1px solid black; text-align: center;">Con frecuencia</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;">Casi siempre</td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;">Siempre</td> <td></td> </tr> </table>	Nunca	A veces	Con frecuencia	Casi siempre	Siempre	
	Nunca	A veces	Con frecuencia				
Casi siempre	Siempre						

N.º	PREGUNTA						
<b>22</b>	¿El nivel de recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que cuento para realizar bien mi trabajo es?						
	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; border: 1px solid black; text-align: center;">Muy bajo</td> <td style="width: 33%; border: 1px solid black; text-align: center;">Bajo</td> <td style="width: 33%; border: 1px solid black; text-align: center;">Regular</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;">Alto</td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;">Muy Alto</td> <td></td> </tr> </table>	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy Alto	
	Muy bajo	Bajo	Regular				
Alto	Muy Alto						

N.º	PREGUNTA						
<b>23</b>	¿La comunicación que existe dentro de mi equipo de trabajo es?						
	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; border: 1px solid black; text-align: center;">Muy bajo</td> <td style="width: 33%; border: 1px solid black; text-align: center;">Bajo</td> <td style="width: 33%; border: 1px solid black; text-align: center;">Regular</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;">Alto</td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;">Muy Alto</td> <td></td> </tr> </table>	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy Alto	
	Muy bajo	Bajo	Regular				
Alto	Muy Alto						

N.º	PREGUNTA						
<b>24</b>	¿La colaboración que existe entre los empleados de la organización es?						
	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; border: 1px solid black; text-align: center;">Muy bajo</td> <td style="width: 33%; border: 1px solid black; text-align: center;">Bajo</td> <td style="width: 33%; border: 1px solid black; text-align: center;">Regular</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;">Alto</td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;">Muy Alto</td> <td></td> </tr> </table>	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy Alto	
	Muy bajo	Bajo	Regular				
Alto	Muy Alto						

N.º	PREGUNTA		
25	¿Un nuevo trabajo asignado por su jefatura (un requerimiento), en qué medida es observado por la mala formulación del usuario?		
	<input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> A veces	<input type="checkbox"/> Con frecuencia
	<input type="checkbox"/> Casi siempre	<input type="checkbox"/> Siempre	

N.º	PREGUNTA		
26	Su jefe inmediato, ¿Tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones?		
	<input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> A veces	<input type="checkbox"/> Con frecuencia
	<input type="checkbox"/> Casi siempre	<input type="checkbox"/> Siempre	

N.º	PREGUNTA		
27	¿El equipo de trabajo que integra pone resistencia al cambio de nuevas estrategias de trabajo?		
	<input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> A veces	<input type="checkbox"/> Con frecuencia
	<input type="checkbox"/> Casi siempre	<input type="checkbox"/> Siempre	

N.º	PREGUNTA		
28	¿Puede comunicarse abiertamente con tus jefes y demás áreas?		
	<input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> A veces	<input type="checkbox"/> Con frecuencia
	<input type="checkbox"/> Casi siempre	<input type="checkbox"/> Siempre	

N.º	PREGUNTA		
29	¿Toma decisiones en su trabajo sin consultar con tu jefe?		
	<input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> A veces	<input type="checkbox"/> Con frecuencia
	<input type="checkbox"/> Casi siempre	<input type="checkbox"/> Siempre	

N.º	PREGUNTA
30	¿Las decisiones tomadas por la jefatura de tu organización son acertadas?
	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Con frecuencia
	<input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre

N.º	PREGUNTA
31	¿El apoyo que brinda tu jefe cuando se encuentra en dificultades es?
	<input type="checkbox"/> Muy bajo <input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/> Regular
	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Muy Alto

N.º	PREGUNTA
32	¿Los equipos informáticos que les brindan a los trabajadores para el desarrollo de sus actividades es?
	<input type="checkbox"/> Muy bajo <input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/> Regular
	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Muy Alto

N.º	PREGUNTA
33	¿El nivel de compromiso de los jefes en apoyar a los trabajadores es?
	<input type="checkbox"/> Muy bajo <input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/> Regular
	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Muy Alto.

## APÉNDICE N° 05 - BASE DE DATOS DE LA ENCUESTA

N.º	PREGUNTAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	¿Mi Jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades?	AV	CF	S	AV	CS	CS	N	AV	N	CS	AV	CS	AV
2	¿Son delegadas claramente las responsabilidades al interior del equipo de trabajo?	CF	AV	S	S	CF	S	CF	S	CF	AV	CS	CS	CF
3	¿Usted es puntual en el horario de ingreso?	AV	CF	CS	AV	S	CS	CF	AV	N	CF	CF	CF	CF
4	¿Encuentra usted apoyo y confianza de tus superiores (jefes) para el desarrollo de sus actividades?	CF	CF	S	AV	S	S	AV	CS	AV	CS	AV	AV	CF
5	¿Recibe usted capacitación para el mejor desarrollo de tus actividades?	AV	AV	CS	S	AV	CF	AV	AV	AV	N	AV	S	AV
6	¿La distribución de trabajo por el jefe de la unidad, es equitativamente razonable dentro del equipo de trabajo?	AV	CS	CS	S	CF	CF	N	AV	N	CF	AV	CF	CF
7	¿La relación de trabajo entre compañeros de la organización es buena?	CS	S	S	AV	S	CS	CF	CS	CF	CS	CF	S	CF
8	¿Consideras que los problemas laborales que se presentan los solucionan con sus compañeros de trabajo?	AV	CF	CS	S	CF	CF	CS	CS	CS	CS	CF	S	AV
9	¿La confianza entre los trabajadores del equipo de trabajo es buena?	CS	CS	CS	CS	S	CF	AV	AV	AV	AV	CF	CF	AV
10	¿Participa usted en la elaboración de las directrices de su organización?	N	N	AV	N	CF	CF	AV	AV	AV	N	AV	N	N
11	¿Recibe usted información sobre los acontecimientos de su organización?	AV	AV	S	AV	S	CF	CF	AV	CF	N	CF	CS	AV
12	¿La información de interés es comunicada oportunamente?	AV	AV	S	S	CF	CF	AV	AV	AV	AV	AV	CS	AV
13	¿Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas?	B	B	B	AV	R	A	R	R	R	R	R	R	R
14	¿Cómo lo considera su remuneración respecto a los honorarios en otras instituciones?	B	B	B	R	R	R	B	R	B	A	B	B	B
15	¿Cuentan con un incentivo económico por parte de la organización?	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	S	N
16	¿Su equipo de trabajo cumple con las metas de la organización de acuerdo con lo planificación?	CF	CS	S	S	CF	CF	CF	CS	CF	AV	CF	CS	AV

17	¿El equipo de trabajo cuenta con el personal suficiente para atender la demanda de la organización?	AV	AV	CS	AV	S	CF	N	CS	N	AV	AV	AV	AV
18	¿Usted cuenta con el tiempo suficiente para realizar su trabajo habitual?	AV	AV	AV	S	CS	CF	N	AV	N	AV	AV	AV	AV
19	¿Recibe algún tipo de recompensa por el cumplimiento de las metas de la organización?	N	N	N	N	N	CF	N	N	N	N	N	N	N
20	¿La organización realiza actividades deportivas, paseos, fiestas y otras actividades de diversión?	AV	AV	S	AV	CS	CF	CF	AV	CF	AV	AV	AV	AV
21	¿Se siente satisfecho por trabajar en la organización?	S	CF	CS	AV	S	CS	CF	CS	CF	S	CS	CS	S
22	¿El nivel de recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que cuento para realizar bien mi trabajo es?	R	R	A	A	A	R	B	R	B	A	R	MB	A
23	¿La comunicación que existe dentro de mi equipo de trabajo es?	R	R	R	R	A	R	B	A	B	B	B	R	B
24	¿La colaboración que existe entre los empleados de la organización es?	R	R	R	R	R	A	R	R	R	A	R	R	R
25	¿Un nuevo trabajo asignado por su jefatura (un requerimiento), en qué medida es observado por la mala formulación del usuario?	CF	CF	CS	CS	CF	AV	S	AV	S	AV	CS	CS	AV
26	Su jefe inmediato, ¿Tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones?	CS	S	S	S	S	CS	AV	AV	AV	CS	AV	CS	AV
27	¿El equipo de trabajo que integra pone resistencia al cambio de nuevas estrategias de trabajo?	AV	CF	CS	AV	AV	N	AV	AV	AV	AV	AV	CS	AV
28	¿Puede comunicarse abiertamente con tus jefes y demás áreas?	CF	S	S	S	CS	CF	AV	AV	AV	CS	AV	CS	AV
29	¿Toma decisiones en su trabajo sin consultar con tu jefe?	N	AV	AV	N	N	AV	N	AV	N	N	N	N	N
30	¿Las decisiones tomadas por la jefatura de tu organización son acertadas?	AV	CS	CS	AV	CS	CF	AV	AV	AV	CS	AV	CS	AV
31	¿El apoyo que brinda tu jefe cuando se encuentra en dificultades es?	R	R	A	R	A	MA	MB	R	MB	A	B	A	R
32	¿Los equipos informáticos que les brindan a los trabajadores para el desarrollo de sus actividades es?	R	R	A	R	A	R	R	R	R	A	R	R	R
33	¿El nivel de compromiso de los jefes en apoyar a los trabajadores es?	R	A	A	R	A	A	MB	R	MB	MB	B	A	B



**LEYENDA:**

<b>N°</b>	<b>SIMBOLO</b>	<b>DESCRIPCION</b>
1	N	Nunca
2	AV	A veces
3	CF	Con Frecuencia
4	CS	Casi Siempre
5	S	Siempre
6	MB	Muy Bajo
7	B	Bajo
8	R	Regular
9	A	Alto
10	MA	Muy Alto

## APÉNDICE N° 06 - PROCESOS DETALLADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS TALLERES DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE ABASTECIMIENTO.

1. **Capacitación 01:** Al equipo de trabajo de UABA.  
**Temas:** Contratación Pública y Ética Profesional  
**Propósito:** Elevar la confianza, otorgar responsabilidades y mejorar la puntualidad en sus obligaciones.
2. **Taller 01:** (Equipo de trabajo de UABA y personal de la organización).  
**Temas:** Elaboración de los términos de referencia (Servicios) y especificaciones técnicas (Bienes).  
**Propósito:** Minimizar observaciones a los requerimientos formulados por el usuario.
3. **Taller 02:** Equipo de trabajo de UABA.  
**Tema:** Casos prácticos del que hacer día a día y experiencias vividas; en el marco de la Ley de Contrataciones del Estado.  
**Propósito:** Mejorar las habilidades técnicas del personal para dar solución a los problemas laborales que se presenten.
4. **Taller 03:** Equipo de trabajo de UABA.  
**Tema:** Desarrollo de actividades culturales, deportivas, paseos, etc.  
**Propósito:** Generar vínculos de amistad, mayor comunicación y confianza.

5. **Taller 04:** Equipo de trabajo de UABA.

**Tema:** Planificación de las contrataciones de bienes y servicios.

**Propósito:** Identificar y ejercer la distribución equitativa de los procedimientos de selección.

## **CAPACITACIÓN 01**

### **TEMARIO I: CONTRATACIÓN PÚBLICA**

Nuevo Reglamento de Contrataciones del Estado (Aprobado mediante D.S 350-2015-EF)

#### **I. ASPECTOS GENERALES**

- a) Finalidad
- b) Ámbito de aplicación y supuestos excluidos
- c) Principios
- d) Impedimentos
- e) Órganos responsables del proceso (Titular, área usuaria,...)
- f) Registro Nacional de Proveedores (RNP)

#### **II. PLANIFICACIÓN Y ACTUACIONES PREPARATORIAS**

- a) Planificación estratégica (Plan Anual de Contrataciones)
- b) Expediente de contratación
- c) Comité de Selección / OEC
- d) Documentos de Procedimientos de Selección

#### **III. MÉTODOS DE CONTRATACIONES**

- a) Licitación Pública y Concurso Público
- b) Adjudicación Simplificada
- c) Selección de Consultores Individuales

- d) Comparación de Precios
- e) Contrataciones Directas
- f) Subasta Inversa Electrónica
- g) Acuerdos Marco
- h) Compras corporativas

#### **IV. EJECUCIÓN CONTRACTUAL (BIENES Y SERVICIOS)**

- a) Perfeccionamiento del contrato
- b) Adicionales
- c) Ampliaciones de plazo
- d) Contrataciones complementarias
- e) Resolución y nulidad del contrato
- f) Sanciones
- g) Garantías

## **TEMARIO II: ÉTICA PROFESIONAL**

- I. CONCEPTO.
- II. SIGNIFICADO DE ÉTICA
- III. ÉTICA EN EL SERVICIO PÚBLICO
- IV. DIFERENTES RAMAS DE LA ÉTICA
  - 4.1. La metaética
  - 4.2. La ética normativa
  - 4.3. La ética aplicada
- V. CONCEPTO DE ÉTICA PROFESIONAL
- VI. ¿PARA QUÉ SIRVE LA ÉTICA PROFESIONAL?
- VII. TIPOS DE ÉTICAS PROFESIONALES SEGÚN EL ÁMBITO LABORAL
  - 7.1. Ética profesional del abogado:
  - 7.2. Ética profesional de un docente:
  - 7.3. Ética profesional de un psicólogo:
  - 7.4. Ética profesional de un administrador:
- VIII. CARACTERÍSTICAS DEL PROFESIONAL.

**TALLER 01****TEMA I: TÉRMINOS DE REFERENCIA**

- I. DENOMINACIÓN DE LA CONTRATACIÓN.
- II. FINALIDAD PÚBLICA.
- III. ANTECEDENTES.
- IV. OBJETIVO DE LA CONTRATACIÓN.
- V. ALCANCE Y DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO
  - 5.1 Actividades.
  - 5.2 Procedimientos
  - 5.3 Plan de trabajo.
  - 5.4 Recursos a ser provistos por el proveedor.
  - 5.5 Reglamentos Técnicos, Normas Metrológicas y/o sanitarias nacionales.
  - 5.6 Normas Técnicas.
  - 5.7 Impacto Ambiental.
  - 5.8 Seguros.
  - 5.9 Prestaciones accesorias.
  - 5.10 Modalidad de ejecución contractual.
- VI. REQUISITOS DEL PROVEEDOR O PERSONAL.
- VII. LUGAR Y PLAZO DE EJECUCIÓN DE LA PRESTACIÓN.
- VIII. RESULTADOS ESPERADOS.
- IX. OTRAS OBLIGACIONES.

- X. ADELANTOS.
- XI. SUBCONTRATACIÓN.
- XII. CONFIDENCIALIDAD.
- XIII. PROPIEDAD INTELECTUAL.
- XIV. MEDIDAS DE CONTROL DURANTE LA EJECUCIÓN CONTRACTUAL.
- XV. CONFORMIDAD DEL SERVICIO.
- XVI. FORMA DE PAGO.
- XVII. FORMULA DE REAJUSTE.
- XVIII. OTRAS PENALIDADES APLICABLES.
- XIX. RESPONSABILIDAD POR VICIOS OCULTOS.
- XX. DECLARATORIA DE VIABILIDAD



## **TEMA II: ESPECIFICACIONES TÉCNICAS**

- I. DENOMINACIÓN DE LA CONTRATACIÓN.
- II. FINALIDAD PÚBLICA.
- III. ANTECEDENTES.
- IV. OBJETIVO DE LA CONTRATACIÓN.
- V. ALCANCE Y DESCRIPCIÓN DE LOS BIENES A CONTRATAR
  - 5.1 Características técnicas.
  - 5.2 Condiciones de la operación.
  - 5.3 Embalaje y rotulado.
  - 5.4 Reglamentos Técnicos, Normas Metrológicas.
  - 5.5 Normas Técnicas.
  - 5.6 Impacto Ambiental.
  - 5.7 Acondicionamiento, montaje o instalación.
  - 5.8 Modalidad de ejecución contractual.
  - 5.9 Transporte y Seguros.
  - 5.10 Garantía Comercial.
  - 5.11 Disponibilidad de servicios y repuestos.
  - 5.12 Visitas y muestras.
  - 5.13 Mantenimiento Preventivo.
  - 5.14 Soporte Técnico.
  - 5.15 Capacitación y/o entrenamiento.

- VI. REQUISITOS DEL PROVEEDOR O PERSONAL.
- VII. LUGAR Y PLAZO DE EJECUCIÓN DE LA PRESTACIÓN.
- VIII. ENTREGABLES.
- IX. OTRAS OBLIGACIONES.
- X. ADELANTOS.
- XI. SUBCONTRATACIÓN.
- XII. CONFIDENCIALIDAD.
- XIII. MEDIDAS DE CONTROL DURANTE LA EJECUCIÓN CONTRACTUAL.
- XIV. CONFORMIDAD DE LOS BIENES.
- XV. FORMA DE PAGO.
- XVI. FORMULA DE REAJUSTE.
- XVII. OTRAS PENALIDADES APLICABLES.
- XVIII. RESPONSABILIDAD POR VICIOS OCULTOS.
- XIX. DECLARATORIA DE VIABILIDAD.

## **TALLER 02**

### **CASOS PRÁCTICOS DEL QUE HACER DÍA A DÍA Y EXPERIENCIAS VIVIDAS, EN EL MARCO DE LA LEY DE CONTRATACIONES DEL ESTADO.**

#### **I. Exposición de la Jefatura de la UABA, dando las pautas para el taller.**

El Jefe de la Unidad de Abastecimiento dará las instrucciones, para que cada especialista en contrataciones que forma parte del equipo de trabajo de la Unidad de Abastecimiento, pueda exponer sus experiencias vividas y los problemas presentados, con el propósito de identificar los puntos críticos de las contrataciones en la organización, de esta manera evitar errores repetitivos en los procesos de contratación en el marco de la Ley de Contrataciones del Estado y fortalecer al equipo de trabajo.

#### **II. Exposición del personal del equipo de trabajo de la UABA.**

Cada especialista en contrataciones que forma parte del equipo de trabajo de la Unidad de Abastecimiento, hará una breve exposición de sus experiencias vividas y los problemas presentados en los procesos de contratación de la organización en el marco de la Ley de Contrataciones del Estado.

#### **III. Identificación de casos prácticos.**

El Jefe de la Unidad de Abastecimiento, luego de las exposiciones de los especialistas en contrataciones, identificará los casos prácticos que involucran las contrataciones de la organización, para su análisis y debate entre el personal que conforma el equipo de trabajo.

**IV. Rol de expositores por cada caso práctico.**

El Jefe de la Unidad de Abastecimiento, por cada caso práctico, hará que todos los especialistas den su opinión, afianzando dichos comentarios a la realidad institucional, motivando una propuesta de mejora en las contrataciones que viene realizando la organización, esto con la finalidad de que el especialista en el caso de enfrentar un problema de igual o similar caso, se encuentre advertido y preparado para minimizar los riesgos de la contratación.

**V. Retroalimentación.**

Los casos prácticos debatidos y cuestionados por el equipo de trabajo de la Unidad de Abastecimiento, deben ser consensuadas a fin de que todo el personal enfrente tal situación con los mismos conceptos y lineamientos establecidas en el presente taller, debiendo el especialista revisar los acuerdo y las conclusiones a fin de retroalimentarse con los criterios adoptados.

**VI. Conclusiones.**

Las conclusiones de los casos prácticos deben formar parte de un manual de trabajo de la Unidad de Abastecimiento, con el propósito que este sea revisado por cualquier otro especialista en contrataciones que forme parte del equipo de trabajo.

### TALLER 03

#### DESARROLLO DE ACTIVIDADES CULTURALES, DEPORTIVAS Y PASEO.

##### I. Desarrollo de Actividades Culturales y Deportivo.

El Jefe de la Unidad de Abastecimiento promoverá actividades culturales y deportivos con el equipo de trabajo, con el propósito de afianzar la confianza, cortar brechas de desconfianza y mayor comunicación entre el personal, dentro de un marco de respeto, de acuerdo a la siguiente propuesta:

- a) Por lo menos una vez al mes, el equipo de trabajo de la Unidad de Abastecimiento incluido la familia, deben realizar actividades culturales como ir al cine, ir a un teatro, etc.
- b) Por lo menos una vez al mes, el equipo de trabajo de la Unidad de Abastecimiento deben realizar actividades deportivas como; jugar fulbito, vóley o vóley mixto, con la participación de otras áreas de la organización.
- c) Por lo menos una vez cada 04 meses, el equipo de trabajo de la Unidad de Abastecimiento incluido los familiares, deben salir de paseo a un lugar campestre para compartir un día de descanso.

## TALLER 04

### PLANIFICACIÓN DE LAS CONTRATACIONES DE BIENES Y SERVICIOS

#### I. **Objetivo.**

Elaborar el Plan Anual de Contrataciones, en base a las necesidades de los bienes y servicios de las unidades orgánicas de la organización para su adquisición en la oportunidad requerida, para el cumplimiento de los objetivos y metas de la institución.

#### II. **Estrategia.**

- a) La Unidad de Abastecimiento, el primer trimestre del año fiscal, convocará a una reunión de trabajo a todos los representantes de las unidades orgánicas de la organización, con el propósito de impartir lineamientos para la elaboración de los cuadros de necesidades de bienes y servicios, y la elaboración de los términos de referencia y las especificaciones técnicas, de conformidad a la DIRECTIVA N° 005-2017-OSCE/CD, PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES.
- b) Las áreas usuarias estiman y cuantifican sus necesidades de bienes y servicios en función de las actividades previstas en el proyecto de POI y el monto de la asignación presupuestaria total (techo presupuestal) prevista para el siguiente año fiscal otorgada por la Oficina de Presupuesto o la que haga sus veces.
- c) La Unidad de Abastecimiento, a más tardar el quinto mes del año fiscal, debe contar con el cuadro consolidado de necesidades de bienes y servicios de la organización.

- d) La Unidad de Abastecimiento, a más tardar el primer semestre del año fiscal, debe contar con el Plan Anual de Contrataciones de la organización.

### **III. Plan Anual de Contrataciones.**

El Plan Anual de Contrataciones de la organización, será de conocimiento del personal del equipo de trabajo de la Unidad de Abastecimiento. El Jefe, será el responsable de la distribución de los procedimientos de selección a cada especialista, tratando de ser coherente, equitativo y justo, para que cada especialista bajo responsabilidad haga el seguimiento y ejecute la contratación de acuerdo a la programación establecida.

### **IV. Seguimiento y evaluación de la ejecución del Plan Anual de Contrataciones.**

El Jefe de la Unidad de Abastecimiento, dispondrá el seguimiento y evaluación del Plan Anual de Contrataciones cada mes, en base a la programación, a fin de poner en manifiesto las dificultades que se pudieran presentar en la ejecución de los procedimientos de selección y de esta manera tomar las acciones del caso en su oportunidad para garantizar la ejecución del Plan Anual de Contrataciones de manera eficiente.

**APÉNDICE 07 - INDICADORES DE GESTIÓN  
PERMITE EL CONTROL DEL ANTES Y DESPUES DE LA  
IMPLANTACIÓN DEL PROCESO PARA MEJORAR EL CLIMA  
LABORAL EN EL ÁREA DE ABASTECIMIENTO**

Como resultado de la investigación en cuanto a la <b>autonomía</b> del personal de la Unidad de Abastecimiento podemos señalar lo siguiente:			
<b>1</b>	<b>INICIAL</b>	<b>INDICADOR 01 RESULTADOS DE LA 1RA. ENCUESTA (A LOS 06 MESES)</b>	<b>INDICADOR 02 RESULTADOS DE LA 2DA ENCUESTA (A LOS 12 MESES)</b>
		La jefatura de la Unidad de Abastecimiento tiene confianza aproximadamente en un tercio de su personal.	
	La responsabilidad de trabajo en el personal está delegada en más del 60%.		
	Más del 60% del personal son puntuales en el horario de ingreso a la organización.		
Como resultado de la investigación en cuanto a la <b>Capacitación y cooperación</b> del personal de la Unidad de Abastecimiento podemos señalar lo siguiente:			
<b>2</b>	Casi el 50% de los jefes de la organización cooperan para el desarrollo de las actividades de la organización.		
	Más del 80% del personal recibe capacitación de vez en cuando.		
	Más del 50% de la distribución de trabajo dentro del equipo de trabajo no es equitativamente razonable.		
Como resultado de la investigación en cuanto a las <b>Relaciones sociales y habilidades técnicas</b> del personal de la Unidad de Abastecimiento podemos señalar lo siguiente:			
<b>3</b>	Más del 30% del personal, la relación de trabajo es sólida y más del 60% intercambian actividades con cierto grado de respeto.		
	Más del 60% del personal, tienen habilidades técnicas para dar solución a los problemas laborales que se presenten.		
	Más del 70% del personal tienen cierto grado de confianza.		



<b>4</b>	Como resultado de la investigación en cuanto a la <b>Estructura</b> de la Organización, podemos señalar lo siguiente:			
	La participación en la elaboración de las directrices de la organización es casi el 15% del personal de la Unidad de Abastecimiento.			
	Más del 60% del personal de la Unidad de Abastecimiento, recibe información sobre los acontecimientos de la organización.			
	Mayor a los 60% del personal de la Unidad de Abastecimiento, no recibe información de interés oportunamente.			
<b>5</b>	Como resultado de la investigación en cuanto a la <b>Remuneración</b> del personal de la Unidad de Abastecimiento, podemos señalar lo siguiente:			
	Mayor al 80% del personal, no está conforme con la retribución económica por las labores desempeñadas.			
	Mayor al 90% del personal, tiene conocimiento que su remuneración se encuentra por debajo de los honorarios de otras entidades.			
	La organización, no otorga incentivo económico al personal de la organización.			
<b>6</b>	Como resultado de la investigación en cuanto al <b>Rendimiento</b> del personal de la Unidad de Abastecimiento, podemos señalar lo siguiente:			
	Mayor al 70% de las metas planificadas, son cumplidas por el equipo de trabajo.			
	Más del 50% de la permanencia del equipo de trabajo se encuentra desabastecida con personal para atender la demanda de la organización.			
	Más del 70% del personal del equipo de trabajo no cuenta con el tiempo suficiente para realizar el trabajo habitual.			
<b>7</b>	Como resultado de la investigación en cuanto al <b>Motivación</b> del personal de la Unidad de Abastecimiento, podemos señalar lo siguiente:			
	El 92% del personal nunca recibió recompensa por el cumplimiento de las metas.			

	Más del 80% del personal no tiene actividades de diversión.		
	Más del 70% del personal se encuentra identificado con la organización.		
	Como resultado de la investigación en cuanto al <b>Ambiente de Trabajo</b> del personal de la Unidad de Abastecimiento, podemos señalar lo siguiente:		
<b>8</b>	Más del 70% del personal cuenta los recursos para realizar bien el trabajo.		
	Dentro del equipo de trabajo, en más del 70% del personal, la comunicación no es buena.		
	Más del 80% de las colaboraciones entre los empleados de la organización es regular.		
	Como resultado de la investigación en cuanto a la <b>Flexibilidad e Innovación</b> de la organización, podemos señalar lo siguiente:		
<b>9</b>	Más del 80% los requerimientos formulados por el usuario son observados por el equipo de la Unidad de Abastecimiento.		
	Más del 90% del personal pueden plantear sus puntos de vista y ser escuchados sus opiniones por el jefe inmediato.		
	Más del 60% del personal del equipo de trabajo, tiene una actitud favorable al cambio de nuevas estrategias de trabajo.		
	Como resultado de la investigación en cuanto a la <b>centralización de la toma de decisiones</b> de la organización, podemos señalar lo siguiente:		
<b>10</b>	Más del 70% del personal tiene facilidades de comunicación con los jefes y área usuarias.		
	El 69% del personal no toman decisiones, sin embargo, hay un 31% del personal tiene ciertas facultades para la toma de decisiones sin consultar con el jefe.		
	Más del 38% de las decisiones tomadas por la jefatura de la organización son acertadas.		

<b>11</b>	Como resultado de la investigación en cuanto al <b><u>Apoyo</u></b> de la organización, podemos señalar lo siguiente:	
	Más del 60% del personal, recibe apoyo oportuno del jefe, cuando uno se encuentra en dificultades.	
	Por encima del 90% de los equipos informáticos se encuentran en óptimas condiciones para el desarrollo de las actividades del trabajador.	
	Más del 60% de los jefes de la organización, dan las facilidades y apoyan a los trabajadores de la Unidad de Abastecimiento.	

### APÉNDICE 08 - FLUJO DE ACTIVIDADES SECUENCIALES PARA APLICAR E IMPREMENTAR EL PROCESO DE MEJORA DE CLIMA LABORAL Y LOS PUNTOS DE CONTROL EN EL AVANCE DEL PROCESO DE IMPLEMENTACION.

