

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE SOCIOLOGÍA**



**MODELO DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS  
TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRABAJO Y PROMOCIÓN  
DEL EMPLEO PUNO 2015  
TESIS**

**PRESENTADA POR:  
BACH. WILLY ELAM RECHARTE CUTID**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADO EN SOCIOLOGÍA**

**PUNO, PERÚ**

**2017**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE SOCIOLOGIA**



**TESIS**  
**MODELO DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS**  
**TRABAJADORES DE LA DIRECCION REGIONAL DE TRABAJO Y PROMOCION**  
**DEL EMPLEO PUNO 2015**

**PRESENTADA POR:**  
**BACH. WILLY ELAM RECHARTE CUTID**  
**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN SOCIOLOGIA**

APROBADO POR:

PRESIDENTE

:   
Dr. Fermín Francisco Chaiña Chura

PRIMER MIEMBRO

:   
Lic. Edgardo Sardón Meneses

SEGUNDO MIEMBRO

:   
Lic. Félix Abelardo Arizaca Torreblanca

DIRECTOR DE TESIS

:   
Dr. Felipe Supo Condori

**Área : Planificación Social y Gestión Pública**

**Tema : Clima organizacional y liderazgo**

## **DEDICATORIA**

A mis padres William Recharte y Yermy Cutid

Por su apoyo constante sea emocional o económico.

A toda mi familia y aquellas personas que estuvieron

Pendientes de esta meta que alcanzo hoy.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Nacional del Altiplano

Facultad de Ciencias Sociales

Escuela Profesional de Sociología.

A la Dirección Regional de Trabajo y

Promoción del Empleo Puno por brindar

Las facilidades para esta investigación.

## INDICE GENERAL

	Pag
INDICE DE TABLAS	
INDICE DE FIGURAS	
INDICE ACRONIMOS	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	
CAPITULO I	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION .....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1 Formulación del problema .....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	3
1.3 OBJETIVOS .....	4
Objetivo general .....	4
Objetivos específicos .....	4
CAPITULO II	
REVISION DE LITERATURA .....	5
2.1 ANTECEDENTES .....	5
2.2 MARCO TEORICO .....	9
2.2.1 LIDERAZGO .....	9
2.2.1.1 Tipos de líder .....	11
2.2.1.2 Liderazgo institucional .....	12
2.2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	16
2.2.2.1 Variables del clima organizacional .....	20
2.2.2.2 Sociología y el clima organizacional .....	23
2.3 HIPOTESIS .....	24
Hipótesis general .....	24
Hipótesis Específica .....	24
CAPITULO III	
MATERIALES Y METODOS .....	26
3.1 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....	26

3.1.1 Nivel de análisis .....	26
3.1.2 Ejes de análisis .....	26
3.1.3 Dimensiones de análisis .....	26
3.1.4 Unidad de análisis y observación .....	26
3.1.5 Tipo de investigación .....	26
3.1.6 Población y muestra .....	27
3.1.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	27
3.1.8 Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....	28
3.1.9 Técnica para la prueba de hipótesis .....	28
<b>CAPITULO IV</b>	
<b>RESULTADOS Y DISCUSION.....</b>	<b>30</b>
4.1 MODELO DE LIDERAZGO DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO PUNO-2015 .....	30
4.1.1 Innovación.....	30
4.1.2 Excelencia .....	31
4.1.3 Calidad .....	32
4.1.4 Aprendizaje .....	34
4.2 CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO PUNO-2015 EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN, RESPONSABILIDAD E IDENTIDAD INSTITUCIONAL .....	40
4.2.1 Estructura organizacional.....	40
4.2.2 Trabajo en equipo.....	42
4.2.3 Ayuda .....	42
4.2.4 Confianza .....	43
4.2.5 Tolerancia.....	44
4.2.6 Reconocimiento.....	45
4.3 LOS EFECTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO PUNO-2015 EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN, RESPONSABILIDAD E IDENTIDAD INSTITUCIONAL. ....	50
4.3.1 Comunicación. ....	50

4.3.2 Responsabilidad .....	52
4.3.3 Identidad.....	55
4.4 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.....	57
4.4.1 Contrastación de hipótesis sobre el liderazgo .....	57
4.4.2 Contrastación de hipótesis sobre el clima organizacional.....	60
4.4.3 Contrastación de hipótesis sobre los efectos del clima organizacional.....	63
DISCUSION	
CONCLUSIONES	
RECOMENDACIONES	
REFERENCIAS	
ANEXOS	

## INDICE DE TABLAS

Tabla N°	Pág.
1 Innovación: en mi institución hay oportunidad para realizar ideas sobre cosas nuevas.....	31
2 Excelencia: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores se preocupan por sobrepasar las expectativas de los otros. Es decir se preocupan “por saltar más alto”.....	32
3 Existencia de indicadores de calidad: en mi institución están definidos y difundidos los indicadores de calidad.....	33
4 Cumplimiento de los indicadores de calidad: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores cumplen con los indicadores de calidad establecidos.....	34
5 Constancia en el aprendizaje: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores están constantemente aprendiendo.....	35
6 Aprendizaje de la propia experiencia: en mi institución se ha elaborado, enseñado y se está practicando un método para elaborar casos didácticos de o sobre los propios éxitos y fracasos.....	36
7 Claridad de la estructura organizacional: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores saben con precisión qué cosas hacer y cómo hacerlas en su puesto de trabajo.....	41
8 Esfuerzo: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores se esfuerzan por trabajar en equipo.....	42
9 Ayuda: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores espontáneamente ofrecen ayuda a los otros.....	43
10 Confianza: reciben y dan confianza.....	44
11 Tolerancia: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores son flexibles para aceptar y saber convivir con las diferencias propias de cada persona.....	45
12 Reconocimiento por el resultado de la labor: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores expresan reconocimiento por el trabajo bien hecho.....	46
13 Reconocimiento a la persona: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores expresan reconocimiento a las características de la personalidad del otro y saben manifestarle con respeto las debilidades.....	47



14 Claridad en la comunicación: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores manejan con destreza el "que", el "para que" y el "por qué" en las comunicaciones escritas y verbales.....	51
15 Información sobre los niveles de calidad: en mi institución se hace una difusión periódica, clara y precisa sobre los niveles de calidad obtenidos en mi área y en las demás de la institución.....	52
16 Responsabilidad por el impacto: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores asumen las consecuencias de su propio comportamiento y de su trabajo.....	54
17 Coraje: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores asumen riesgos calculados orientados al bien común.....	55
18 Vivencia de la filosofía institucional: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores practican la misión, valores y las políticas institucionales.....	56
19 Procesamiento de los rumores: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores reconocen la importancia de los rumores y los procesan.....	57
20 Tabla de frecuencia observada.....	58
21 Tabla de frecuencia esperada.....	59
22 Tabla de calculo de chi cuadrado.....	60
23 Tabla de frecuencia observada.....	61
24 Tabla de frecuencia esperada.....	62
25 Tabla de calculo de chi cuadrado.....	62
26 Tabla de frecuencia observada.....	64
27 Tabla de frecuencia esperada.....	64
28 Tabla de calculo de chi cuadrado.....	64

## INDICE DE FIGURAS

Figura N°	Pág.
1 Innovación: en mi institución hay oportunidad para realizar ideas sobre cosas nuevas.....	31
2 Excelencia: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores se preocupan por sobrepasar las expectativas de los otros. Es decir se preocupan “por saltar más alto”.....	32
3 Existencia de indicadores de calidad: en mi institución están definidos y difundidos los indicadores de calidad.....	33
4 Cumplimiento de los indicadores de calidad: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores cumplen con los indicadores de calidad establecidos.....	34
5 Constancia en el aprendizaje: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores están constantemente aprendiendo.....	34
6 Aprendizaje de la propia experiencia: en mi institución se ha elaborado, enseñado y se está practicando un método para elaborar casos didácticos de o sobre los propios éxitos y fracasos.....	36
7 Claridad de la estructura organizacional: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores saben con precisión qué cosas hacer y cómo hacerlas en su puesto de trabajo.....	41
8 Esfuerzo: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores se esfuerzan por trabajar en equipo.....	42
9 Ayuda: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores espontáneamente ofrecen ayuda a los otros.....	43
10 Confianza: reciben y dan confianza.....	44
11 Tolerancia: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores son flexibles para aceptar y saber convivir con las diferencias propias de cada persona.....	45
12 Reconocimiento por el resultado de la labor: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores expresan reconocimiento por el trabajo bien hecho.....	45
13 Reconocimiento a la persona: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores expresan reconocimiento a las características de la personalidad del otro y saben manifestarle con respeto las debilidades.....	47
14 Claridad en la comunicación: las personas de mi institución tanto los superiores como los	

colaboradores manejan con destreza el "que", el "para que" y el "por qué" en las comunicaciones escritas y verbales.....	51
15 Información sobre los niveles de calidad: en mi institución se hace una difusión periódica, clara y precisa sobre los niveles de calidad obtenidos en mi área y en las demás de la institución.....	52
16 Responsabilidad por el impacto: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores asumen las consecuencias de su propio comportamiento y de su trabajo.....	54
17 Coraje: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores asumen riesgos calculados orientados al bien común.....	55
18 Vivencia de la filosofía institucional: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores practican la misión, valores y las políticas institucionales.....	57
19 Procesamiento de los rumores: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores reconocen la importancia de los rumores y los procesan.....	58

## INDICE ACRÓNIMOS

CAP: Cuadro de Asignación de Personal

CAS: Contrato Administrativo de Servicios

DRPTE Puno: Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno

MOF: Manual de Organizaciones y Funciones

ORAP – INPE: Oficina Regional Altiplano Puno - Instituto Nacional Penitenciario

PAP: Presupuesto de Asignación Presupuestal

POA: Plan Operativo Anual

ROF: Reglamento de Organizaciones y Funciones

UNAP: Universidad Nacional del Altiplano Puno

UNJBG: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann

## RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo general: Conocer el modelo de liderazgo de los trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno, durante el periodo 2015; con el propósito de determinar el clima organizacional y describir sus efectos, para así analizar las pautas del modelo de liderazgo. La investigación tuvo como unidad de análisis, la DRTPE PUNO que orgánicamente pertenece a la Gerencia Regional de Desarrollo Social del Gobierno Regional Puno, mientras que la unidad de observación ha comprendido el total de trabajadores de la institución. El tipo de investigación ha sido cuantitativo no-experimental, cuyo diseño fue descriptivo correlacional. Se consideró como población muestra a todos los trabajadores de la institución, por ser un número reducido y manejable. Se aplicó un cuestionario con inquietudes expresadas en forma sencilla, y que han sido entendidas en la ejecución, las alternativas están dentro del marco de la escala de Likert con respuestas: siempre, algunas veces y nunca. Este cuestionario se destinó para recabar la información sobre las variables que guiaron el estudio: comunicación, identidad institucional y responsabilidad, así mismo se aplicó una entrevista estructurada sobre los mismos aspectos señalados y la técnica de la observación. Los resultados obtenidos fueron: el modelo de liderazgo que percute en la institución es burocrática, aunque existe un liderazgo emergente de parte de algunos trabajadores, el clima organizacional es regular según las percepciones de los servidores, funcionarios y directivos, por ende, los efectos que genera ésta situación en las actividades laborales son regulares.

**Palabras claves:** Clima organizacional, liderazgo, modelo, promoción, trabajo

## ABSTRAC

The present study had as general objective: To know the leadership model of the workers of the Regional Direction of Work and Promotion of the Employment Puno, during the period 2015; With the purpose of determining the organizational climate and measuring its effects, in order to analyze the guidelines of the leadership model. The research had as unit of analysis, the PUNO DRTPE that organically belongs to the Regional Management of Social Development of the Puno Regional Government, while the observation unit has included the total of workers of the institution. The type of research has been quantitative non-experimental, whose design was descriptive correlational. It was considered as population sample to all the workers of the institution, for being a small and manageable number. A questionnaire was applied with simple expressed concerns that have been understood in the execution, the alternatives are within the framework of the Likert scale with answers: always, sometimes and never. This questionnaire was used to collect information on the variables that guided the study: communication, institutional identity and responsibility, as well as a structured interview on the same aspects and the technique of observation. The results obtained were: the leadership model that percute in the institution is bureaucratic, although there is an emerging leadership on the part of some workers, the organizational climate is regular according to the perceptions of the servants, officials and managers, therefore, the effects that Generates this situation in the work activities are regular.

**Key words:** Organizational climate, leadership, model, promotion, work.

## INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es la atmósfera que rodea una determinada organización la cual afecta las actitudes de las personas que laboran en dicha institución; por ejemplo un cocodrilo en África crece treinta pies, mientras que en un zoológico de Estados Unidos solamente alcanza los diez pies de largo, esto ocurre porque en su hábitat tiene todo lo necesario para que desarrolle el máximo de su potencial, es por ello que en un clima organizacional óptimo, las personas pueden desenvolverse de manera eficiente y eficaz en sus actividades laborales, ya que tiene todos los recursos necesarios sean físicos o emocionales.

El trabajo realizado por los miembros de una organización es el resultado del clima institucional con el cual interactúan, si existe un clima pésimo, la atención al público será deplorable. En la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno, posee una forma particular de liderazgo, sin embargo hay problemas que reducen la efectividad de la labor como el hecho de falta de identidad institucional, ya que algunos trabajadores no se sienten reconocidos en su esfuerzo laboral y auguran estímulos.

Esta investigación contiene como primer capítulo del problema de investigación, justificación y los objetivos como elementos primordiales. En el segundo capítulo se aborda la revisión de literatura considerado los antecedentes de investigación y el marco teórico, además las hipótesis. El tercer capítulo hace énfasis al diseño metodológico, tipo y diseño de investigación, población y ámbito de estudio, métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos y el tratamiento de la información. En el cuarto capítulo se muestra los resultados de los datos obtenidos de la investigación incluyendo la prueba de hipótesis respectiva. Y finalmente la discusión, conclusiones, recomendaciones, referencias y los anexos.

## CAPITULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

#### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La competitividad es una preocupación y consiste en yuxtaponer el nivel académico y el desarrollo de las actividades cotidianas de la institución; pero en este contexto una persona se interrelaciona e interactúa, donde surgen actitudes de egoísmo, ausencia de una comunicación clara y precisa, aumento de los supuestos, no hay distinción entre dirigir y gobernar, todas las faltas disciplinarias que han sido toleradas no pueden ser controladas, ausencia de confianza entre los trabajadores para superar las debilidades y prevenir las amenazas de la institución, sobrecargo de responsabilidades a algunos trabajadores ya que otros no cumplen su rol dentro de la organización; todos estos factores afectan todas las dependencias de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo.

Por todas las consideraciones anotadas la preocupación central fue el de determinar el clima organizacional en el que se desenvuelven los directivos, funcionarios y servidores, además de precisar si sus efectos son buenos y analizar las pautas de liderazgo institucional si están basados en principios, los mismos que se han reflejado en una regular o deficiente atención a los usuarios. Además de los problemas internos de los trabajadores respecto a sus relaciones inter laborales las cuales no están basadas en comunicación, responsabilidad e identidad institucional por lo cual el cumplimiento del Plan Operativo Anual está en riesgo de ser obviado, claramente ello se observa



en sus respectivos informes mensuales respecto a su avance de cumplimiento de metas y objetivos de cada dependencia. Esta problemática se sintetiza en las interrogantes que más adelante señalamos.

### **1.1.1 Formulación del problema**

#### ***Pregunta general***

¿Cuál es el modelo de liderazgo y el clima organizacional de los trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno-2015 en relación a la comunicación, responsabilidad e identidad institucional?

#### ***Preguntas específicas***

1) ¿Qué modelo de liderazgo usan los trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno-2015?

2) ¿Cómo es el clima organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno-2015 en relación a las dimensiones de análisis: comunicación, responsabilidad e identidad institucional?

3) ¿Cuáles son los efectos del clima organizacional en los trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno-2015 en relación a las dimensiones de análisis: comunicación, responsabilidad e identidad institucional?

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

El liderazgo es muy importante dentro de todas las instituciones públicas, para lograr eficacia y el cumplimiento de la misión y se logre alcanzar la visión institucional dentro del contexto del liderazgo transformador, porque es fácil llamar personas pero no retenerlas, así como ganar dinero y es muy complicado saber administrarlo, poseer poder pero ejecutarlo de manera efectiva para así beneficiar a la mayoría que es difícil, cambiar la mentalidad de esclavo (conformismo) a una de

conquistador (innovador), ahí radica la importancia para contrastar esta teoría en la realidad de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno, para así obtener resultados mediante el análisis del modelo de liderazgo.

El hecho de que no existan investigaciones sobre la temática que planteamos en la institución, a nuestro modo de ver ha justificado la ejecución del proyecto.

La investigación sobre el modelo de liderazgo de los trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno es importante, porque permitirá proponer propuestas, así como un plan de fortalecimiento para mejorar su clima organizacional y ver el desenvolvimiento de los trabajadores en el liderazgo.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### *Objetivo general*

Conocer el modelo de liderazgo y clima organizacional de los trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno-2015 en relación a la comunicación, responsabilidad e identidad institucional.

#### *Objetivos específicos*

1) Conocer el modelo de liderazgo que usan los trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno-2015.

2) Determinar el clima organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno-2015 en relación a las dimensiones de análisis: comunicación, responsabilidad e identidad institucional.

3) Describir los efectos del clima organizacional en los trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno-2015 en relación a las dimensiones de análisis: comunicación, responsabilidad e identidad institucional.

## CAPITULO II

### REVISION DE LITERATURA

#### 2.1 ANTECEDENTES

Las investigaciones realizadas sobre el liderazgo en las instituciones hacen referencia a como “el liderazgo surge como una posibilidad clara de fomentar relaciones humanas” (Hernández, 2013), lo cual nos indica que más que una forma teórica de motivación es saber hacer las cosas y así por medio del comportamiento de los trabajadores, las organizaciones pueden propiciar el cambio, sea negativo o positivo, claramente sin alterar su estructura normativa en cuanto a su visión, misión y objetivos; sino ver los medios por los cuales logran ser más eficientes en su rol dentro de la comunidad local.

En la tesis titulada: “Factores determinantes del estilo de liderazgo del director” se prioriza seis aspectos fundamentales: claridad e información suficiente sobre las necesidades de la escuela, siempre centrada en las necesidades del alumnado; la capacidad para transmitir los fines y prioridades educativas a toda la comunidad escolar; el apoyo al profesorado en el ámbito curricular; la creación de un ambiente ordenado y un clima escolar que facilite la enseñanza y el aprendizaje; el conocimiento de la enseñanza de calidad, y el trabajo activo en conjunto con el profesorado para mejorar su capacidad profesional; y la supervisión y evaluación del rendimiento del centro; en relación al estilo de liderazgo que es necesario la correcta comunicación interpersonal de todos los miembros de la organización para así que la organización sea efectiva

(Chamorro, 2005).

A nivel nacional las investigaciones, como las de Alfaro y Rivarola (2005) quienes hacen referencia a que es muy importante las actitudes de los líderes de la organizaciones a los cuales se les debe fortalecer y educar porque en ellos está el progreso, el desarrollo y la competitividad de su institución sea pública o privada.

Es muy importante priorizar también en el modelo de liderazgo, la capacidad de adaptación del líder a los cambios previsibles e imprevisibles; así desarrollar las herramientas necesarias para realizar una Gestión de Talento (Quispitupac y Silvia, 2014).

El liderazgo transformacional por medio del cual los lideres influyen a sus colaboradores para así mejorar las relaciones interpersonales, la cual está referida a la influencia, motivación (Martínez, 2014); es también necesario la permanencia de personas de confianza en los puestos claves para un correcto desenvolvimiento de la organización, hasta la adaptación de los nuevos miembros (Medina, 2010).

A nivel local Zamata (2014) hace mención que el clima organizacional hace una influencia en el desempeño laboral de los trabajadores, el cual está orientado a satisfacer sus necesidades económicas de las personas, para la recolección de la información implementó un cuestionario aplicado a los trabajadores en escala de Likert, con las alternativas de respuestas: siempre, casi siempre, algunas veces, rara vez, nunca, como resultado obtuvo que el clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Melgar – Ayaviri es positivo ya que se ha observado que la motivación es favorable y el liderazgo es muy favorable; a excepción de la comunicación y el trabajo en equipo que son poco favorable, también, que el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Melgar – Ayaviri es positivo ya que se ha observado que el desempeño y la satisfacción son muy convenientes. Llegó a la conclusión de que el clima

organizacional tiene una relación lineal positiva con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Melgar – Ayaviri, 2013.

Quispe y Yana (2014) explican de manera cuántica la influencia del clima organizacional en los trabajadores de San Juan de Salinas, San José, Muñani, José Domingo Choquehuanca y Santiago de Pupuja con respecto al síndrome de Burnout, sus perspectivas teóricas usadas que guían su trabajo son: la Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo, la teoría del Síndrome de Burnout o “Quemado en el trabajo”. Los resultados que logro le permiten sostener que no existe evidencia empírica que corrobora la relación entre clima organizacional percibido y el Síndrome de Burnout, en cambio determino que el clima organizacional predominante es .por mejorar o poco saludable.

Huaycani (2014) en su investigación refiere que los factores institucionales no influyen de manera significativa en el clima organizacional, siendo sus hipótesis propuestas a partir de la variable institucional que influyen en la construcción de la realidad social inherente en el contexto de las relaciones humanas, la metodología que emplea se enmarca dentro del paradigma cuantitativo, siendo para el 10.5% los factores sociales intervinientes: el sexo, la edad y estado civil que influyen en el clima organizacional, mientras que las otras variables no explican nada según el análisis realizado. Aparte de ello afirma que influyen la condición laboral, tiempo de servicios y grupos ocupacionales diferenciadas, donde estima que el logaritmo del clima organizacional se relaciona positivamente con los factores aludidos líneas arriba y la condición laboral, grupos ocupacionales y el estilo de liderazgo del cuadro directivo que ejercen directa influencia en el clima organizacional con características del estilo autocrático, democrático y liberal por el mayor tiempo de permanencia, reflejando las dos primeras a la luz del día; mientras que la última se presenta someramente. Lo cual le lleva a afirmar que en la Institución Educativa

Secundaria Gran Unidad Escolar San Carlos de Puno no existe un buen clima organizacional para el periodo 2013. Sin lugar a dudas, las dos variables en este estudio no tienen influencia directa ni es significativa, excepto la edad y el sexo.

Vilca (2013) señala la relación entre el clima institucional y el desempeño laboral que determina la eficacia de los trabajadores, desde la perspectiva de una investigación de tipo descriptivo-correlacional, cuyo sub diseño es transversal; llevó a cabo un conjunto de actividades utilizando los conceptos teóricos básicos del Clima Organizacional y el Desempeño Docente, con ello logró conocer la relación existe entre el Clima Organizacional y el Desempeño Docente de la Facultad de Educación, Comunicación y Humanidades de la UNJBG de Tacna 2013.

Arroyo (2008) sostiene que existe una relación positiva entre el liderazgo, las relaciones interpersonales y el clima laboral, en base a ello los líderes pueden diseñar planes de mejora institucional, busco demostrar que el liderazgo, las relaciones interpersonales y el clima organizacional tienen una relación significativa, trabajando con una población de 124 docentes, llego a la conclusión general de que existe un grado de relación positiva muy alta entre liderazgo, las relaciones interpersonales y el clima organizacional, percibido por los docentes de los Institutos Superiores Pedagógicos Públicos de la Región Puno, sus resultados pueden servir de base a otros líderes e investigadores, para la toma de decisiones en los futuros planes de mejoramiento Institucional.

Cama (2016) a nivel de las relaciones interpersonales en función de la práctica de los elementos claves como valores, empatía, congruencia, cordialidad, conflictos, se indica que las deficiencias obtenidas de las relaciones interpersonales inciden .positivamente alto en el clima organizacional, por lo tanto las relaciones interpersonales inciden de manera significativa en el clima organizacional de una institución pública; las relaciones interpersonales en función a la práctica

de los elementos claves (valores, empatía, congruencia, cordialidad, conflicto) son deficientes, en cuanto a las dimensiones del clima organizacional (Autonomía, Rendimiento, Interacción, Compromiso, Colaboración) son deficiente en el área de contabilidad de la UNA-Puno, lo que indica que las deficiencias obtenidas de las relaciones interpersonales inciden .positivamente alto en el clima organizacional en ambos periodos.

Quispe (2011) sostiene que se debe tomar medidas preventivas para mejorar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, desde el punto de vista de los cambios en el desarrollo funcional de la Sede Regional de la ORAP - INPE, resulta oportuno aplicar un estudio de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, que ofrecerá una visión de la percepción actual de los trabajadores respecto de la Institución y cómo se sienten realizando sus labores, orientado a ser un aporte significativo en la Gestión del Recurso Humano. Llego a la conclusión general de que El Clima Organizacional tiene una relación significativa con la Satisfacción laboral de los trabajadores de esta institución, de ahí determinó que la influencia en la Satisfacción Laboral es positiva ya que se demostraron porcentajes altos de satisfacción en torno a las dimensiones del Clima Organizacional. Sin embargo, se presentaron porcentajes de insatisfacción, lo cual permite deducir que sí existen factores del Clima Organizacional que influyen negativamente en la Satisfacción Laboral de los trabajadores de esta institución, por lo cual se deben tomar medidas preventivas y en algunos casos correctivos.

## **2.2 MARCO TEORICO**

### **2.2.1 LIDERAZGO**

Liderar es mucho más que dirigir un equipo, lo difícil es poner en práctica los numerosos conceptos teóricos que se escuchan en el mundo laboral. Adaptarse a las nuevas exigencias del ámbito laboral en el que las habilidades personales o la inteligencia se han transformado en el

camino hacia el liderazgo. En esta cultura desde pequeños nos han formado haciéndonos creer que todos deberíamos ser bien parecidos, fuertes, saludables y hasta líderes, los políticos, los empresarios, los buenos profesores, los gerentes, los padres de familia, los vendedores, los deportistas, etc.

Landolfi (2006) menciona que este estereotipo forzado que nos empuja a ser líderes termina logrando la formación de “caparazón de liderazgo”, pues al tener que no todas las personas desean dedicar el tiempo a prepararse para lograrlo. Queremos resultados rápidos y tomamos cursos de liderazgo de corta duración; o bien leemos un libro que nos detalla las técnicas que nos llevaran a convertirnos en líderes. Pero como la magia no existe y nadie puede convertirse en un auténtico líder si no inicia un prolongado camino de formación, autoconocimiento y desarrollo personal en busca del logro de la excelencia, las personas al menos se contentan con parecerlo.

El liderazgo es la capacidad que se tiene para conducir a un grupo con la finalidad de alcanzar un objetivo que conlleve al fin común, siendo este aspecto muy importante, pues establece la diferencia entre ser conducidos, como lo son muchos hoy en día y conducir que es lo que muy pocos hacen.

El liderazgo en sí mismo no es bueno o malo; es como el dinero es neutral, depende del uso que se le dé. El liderazgo más puro es el que se forma a través de la influencia; influencia generada por la confianza y respeto de otros hacia uno. También se puede ejercer liderazgo en base al poder; la gente seguirá a aquel que tenga poder sobre ellos. Existe un sin número de tipos de poder que las personas utilizan en el liderazgo, sin embargo en su contexto puro son meramente manipulaciones:

- Un jefe que amenaza con despedir o calificar negativamente para condicionar sus actitudes.
- Una pareja que utiliza el dinero, la violencia doméstica o incluso la intimidad como arma para lograr que el otro se comporte de la manera deseada.



- Un líder religioso que utiliza su “conexión con Dios” para manipular a otros de diversas maneras.

### **2.2.1.1 Tipos de líder**

Según Maxwell (2006), se distinguen:

- a) El líder dirigente, según el autor nace con cualidades y se moldea a través de todo el curso de la vida; por otro lado se consolida como líder por medio de la capacitación y tiene autodisciplina para llegar a su propósito.
- b) El líder que se ha formado, ha visto moldearse el liderazgo en el contexto de su vida, aprende y consolida su liderazgo a través de la capacitación, así como tiene autodisciplina.
- c) El líder latente, en el transcurso de su vida se da cuenta que es el líder, y en este proceso sigue aprendiendo a través del desarrollo de capacidades y tiene autodisciplina para llegar a ser un buen dirigente.
- d) El líder limitado, tiene muy poca relación o nula vinculación con otros líderes; no ha recibido capacitación o es escasa y tiene deseos de ser líder.

Senge (2006), identifica tres tipos básicos de líderes:

- a) Líderes de línea local (local line leaders), que pueden llevar a cabo significativos experimentos en la organización para verificar si las nuevas competencias de aprendizaje llevan a unos a mejores resultados económicos. Su importante conocimiento y su experiencia práctica les otorgan una credibilidad única. Suelen convertirse en profesores. Facilitar el aprendizaje de otros se convierte en una manera muy eficaz de que los líderes de línea sigan profundizando continuamente en su conocimiento y sus competencias.
- b) Líderes ejecutivos (executive leaders), que proporcionan apoyo a los líderes de línea, desarrollan infraestructuras de aprendizaje y lideran mediante el ejemplo en el proceso

gradual de desarrollo de las normas y los comportamientos de una cultura de aprendizaje.

Ayudan a los líderes de línea local a madurar, a comprender complejas contracorrientes políticas, a comunicar sus ideas y sus logros a aquellos que no han participado.

- c) Creadores de redes internas o constructores de comunidades (internal networkers or community builders), los “portadores de la semilla” de la nueva cultura, que pueden circular libremente por la organización para encontrar a aquellos que estén predispuestos a realizar el cambio, ayudar en experimentos dentro de la organización y contribuir a la difusión de las nuevas enseñanzas. La única autoridad que poseen los creadores de redes internas proviene de la fuerza de sus convicciones y de la claridad de sus ideas. Esta, constatamos una y otra vez, es la única autoridad legítima cuando deben realizarse grandes cambios, independientemente del puesto que se ocupe en la organización.

### **2.2.1.2 Liderazgo institucional**

Se relaciona generalmente al liderazgo con el ámbito empresarial por su ligadura con el beneficio económico, sin embargo es muy útil para el ámbito institucional o público; es necesario que exista un líder que pueda orientarse al bien social, demostrando un equilibrio entre la voluntad y la disciplina.

Teniendo las metas claras respecto a su misión y visión institucional, logradas por medio del ejercicio del Plan Operativo Anual; además que su vida personal es un respaldo de su vivencia laboral con características básicas de eficacia, competitividad e innovación.

Se instruye constantemente en un mundo constante de cambio, no es reacio al cambio ya que puede cumplir fielmente sus funciones en el cargo que ocupe; fomenta el compañerismo y apoyo mutuo por medio de pequeños detalles como el saludo a todos los servidores, directivos y funcionarios; sometido constantemente a la autoevaluación de sus capacidades y a la par que

disfruta su trabajo.

El líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de su función dentro del grupo. El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas.

El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. Su apoyo resulta de que consigue para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad más que ninguna otra persona. El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo.

Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga.

Como el liderazgo está en función del grupo, es importante analizar no solo las características de este sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve. Pues se considera que estas características determinan quien se convertirá en el líder del grupo. Dependiendo si la situación requiere acción rápida e inmediata o permite deliberación y planeación, los liderazgos pueden caer en personas diferentes.

***a. Beneficios del liderazgo dentro de la institución:***

- Permite el alcance de los objetivos del Plan Operativo Anual a la par de las actividades no programadas.
- Los directivos, funcionarios y servidores conocen su roles y funciones
- Los problemas internos de la institución son atendidos oportunamente y solucionados de forma rápida y precisa
- Se promueve la innovación sin dejar de lado el cumplimiento de las metas mensuales

programadas, ya que todos los trabajadores comparten la visión institucional como meta personal

### ***b. Características del líder***

En el boletín Gestión Organizacional (Condori y Yucra, 2010) sintetizan que el líder posee las siguientes características:

- Es visionario, un buen líder se caracteriza por su visión a largo plazo, por adelantarse a los acontecimientos, por anticipar los eventos o sucesos
- Sabe escuchar, es una habilidad en él, que consiste en entender el mensaje y responder en base a la comprensión de la información.
- Es planificador, piensa en los detalles, reflexiona constantemente sobre el porvenir y como conseguir los objetivos planteados.
- Es innovador, tiene la habilidad de ser original en el emprendimiento de una nueva tarea además de su respectivo cumplimiento.
- Es honesto, se orienta en el criterio de la verdad para sus palabras y acciones, siendo objetivo y practico.
- Es informado, permanentemente busca información sobre los acontecimientos nacionales, regionales y de su sector.
- Tiene carisma y el respaldo emocional e intelectual de quienes lo siguen.
- Es perseverante y obstinado en cuanto a la consecución de las metas y objetivos.
- Es disciplinado, cumple fielmente con sus responsabilidades.
- Es responsable, con respecto a sus actividades cotidianas y compromisos con su organización.
- Crece y hace crecer a su grupo social, permite la participación activa de sus

colaboradores, reconoce que el rol de cada individuo es importante dentro de la organización.

Zamata (2014) analiza las características del líder y lo sintetiza de la manera siguiente:

El Líder debe desarrollar su capacidad de escuchar, reflexionar y capacidad de análisis para describir lo que la gente desea, y tendrá que activar su actitud en cuanto a proyectar, tanto a corto, mediano, o largo plazo, para conservar un margen de competencia. Los buenos líderes tienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien, bajo cualquier tipo de circunstancia, toman decisiones, el control, y se sienten seguros de sí mismo.

El Líder ante todo es un Visionario; tiene la capacidad de pensar en aquellos que todavía no existe; es capaz de dibujar el futuro con precisión en su mente; posee la habilidad de trazar el mapa de un territorio aun no explorado. Los líderes transforman sus sueños en realidad.

El Líder es un Creador de lo que no existe y/o generador de nuevos espacios, su formación integral siempre debe estar acompañada con el desarrollo de la autocrítica, la opinión sincera y objetiva ante los acontecimientos, de propuestas que conlleven a la obtención de objetivos comunes, lo cual debe hacer especial énfasis en la búsqueda constante del óptimo nivel de discusión y planificación, además de comprobada competitividad.

El Líder de los nuevos tiempos debe ser una persona ilustrada, debe estar claro de su rol decisivo en el éxito de la empresa, debe tener suficiente intuición y capacidad para dirigir la nave en aguas turbulentas.

El Líder es un Coordinador de Procesos Sociales y Organizacionales, tiene visión de lo deseado e información suficiente para actuar en consecuencia. Debe traspasar esa visión a otros con la finalidad de que actúen, dando lugar a poseer sólidas capacidades en el campo de la conducción y dirección de grupos.

El Líder debe poseer Habilidades Interpersonales, que incluye la capacidad de trabajar con otras personas, entenderlas y motivarlas, ya sea en forma individual o en grupos. Debido a que los gerentes consiguen objetivos por medio de otros, deben tener buenas habilidades interpersonales para comunicar, motivar y delegar.

El Líder dirige, consulta, colabora y delega responsabilidades con la finalidad de incrementar el compromiso de la participación y de la autogestión del personal, es decir, en la medida en que las personas aprenden a dirigirse a sí mismas. Quienes de alguna manera asumen posiciones de dirección deben reconocer la capacidad de sus dirigidos como entes generadores de ideas y de espacios; cuando se dice que los individuos son generadores de ideas y espacios se refiere a que todos son líderes en diferentes áreas y que todos son capaces de aportar creatividad y emprendimiento para el logro de metas que al final siempre serán comunes.

El Líder se interesa por todo, quiere aprender todo lo que pueda, está dispuesto a arriesgarse, experimentar, ensayar cosas nuevas, no se preocupa por los fracasos sino que acepta los errores sabiendo que de ellos se puede aprender.

El líder deberá compartir su Visión, para que de esta forma crezca, se fortalezca y se transforme en la meta de todos los empleados. Una de las virtudes que debe poseer un líder, es siempre decirle la verdad a su personal, sus clientes, proveedores, accionistas y todo aquél que tenga que ver con la organización.

### **2.2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL**

El clima organizacional es el ambiente que rodea a una institución, la cual es alterada por varios factores, así como causa efectos en los trabajadores; la sociedad está en continuo desarrollo, en donde la exigencia por mejorar la calidad en casi todos los ámbitos de la vida es cada día mayor. Inmersos en la cultura de la producción y de los bienes de consumo, una cultura que cada vez

afecta más a las personas, tanto en vertiente positiva y negativa. El clima organizacional permite la existencia del trabajo en equipo, siendo de vital importancia el mutuo apoyo entre directivos, funcionarios y servidores ya que ello genera confianza intra institucional.

Desde 1960, el estudio acerca de clima organizacional se ha venido desarrollando, ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto. A continuación referimos en síntesis, puntos de vista de diferentes autores mencionados por Furham (2001) de su investigación Psicología organizacional: el comportamiento del individuo en las agrupaciones: Forehand y Von Gilmer definen al clima laboral como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización. Tagiuri, señala como una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros influye en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización. Schneider lo sintetiza como percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse. Weinert, como la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización los cuales configuran su contexto de trabajo. Por otro lado, la postura operacionalista o fenomenológica los autores Peiro y Prieto, consideran al clima laboral como una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas y que tiene existencia en cuanto hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización, el clima laboral está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, si bien no es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión socio cognitiva de las organizaciones

Guillen y Guil (2000) definen al clima organizacional como la percepción de un grupo de

personas que forman parte de una organización y estas establecen diversas interacciones en un contexto laboral.

Guaita (2012) en su boletín titulado: “La llave del éxito empresarial” también contribuye a la investigación de la definición del clima organización sintetizando las diversas definiciones de clima organizacional según varios autores: Brunet, 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. Para Chiavenato (2001), el clima organizacional constituye el medio interno de una institución, la atmosfera psicológica característica que existe en cada entidad. Asimismo menciona que el concepto de clima involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de agrupación, 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, 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, se denomina clima organizacional al conjunto de



percepciones globales que el individuo tiene de la agrupación, 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 corporación. Schein, (citado por Davis) menciona que el ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Rodríguez, expresa que el clima institucional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una agrupación 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, 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, 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.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos grupales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura orgánica o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional

influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Es importante cuando se investiga sobre clima organizacional conocer los términos, estructuras y procesos institucionales. Son muchos los elementos que abarcan estos conceptos, pero en síntesis, lo importante es identificar que estructura corresponde sobre todo a la agrupación física de los componentes de una institución y procesos que se relaciona con la gestión de recursos humanos.

Existe la tendencia a confundir cultura con lo que a menudo se conoce como clima organizacional, el cual refiere al modo en que percibe la gente su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción en un momento determinado; mientras que cultura trata de los supuestos, creencias y valores subyacentes de la institución. De hecho el clima representa la personalidad de una agrupación.

Las actividades y las normas de personal tienen efectos importantes sobre el clima de la institución para las personas. El clima es el ambiente favorable o desfavorable para las personas, algunas agrupaciones viven mediante la aplicación de las reglas y son burocráticas; otras son amistosas y flexibles. En ciertas entidades privadas hacen hincapié en el trabajo y otras en el trabajo en equipo. La diferencia entre trabajo y trabajo en equipo puede parecer pequeña pero es muy significativa en el clima laboral.

#### **2.2.2.1 Variables del clima organizacional**

Las variables que se puede considerar intervienen en el clima laboral son evidentemente muchas según diversos autores a lo largo de los años según su perspectiva teórica.

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima. Este repercute

sobre las motivaciones de los miembros de la agrupación y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la institución como por ejemplo las variables, responsabilidad, identidad institucional y comunicación.

La revista online Conexión ESAN en su artículo titulado “Las nueve dimensiones del clima organizacional” (2015) menciona que Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada institución. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como: Estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, Estándares, conflictos e identidad; pero para nuestro caso, interesa relieves la responsabilidad, identidad y la comunicación.

#### *a. Comunicación*

Se entiende como el proceso por el que se trasmite y recibe una información. La comunicación Institucional puede definirse como el tipo de comunicación realizada de modo organizado por una institución o sus representantes, dirigida a las personas y grupos del entorno social en el que desarrolla su actividad. Tiene como objetivo establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos con quienes se relaciona adquiriendo una notoriedad social e imagen pública adecuada a sus fines y actividades

La comunicación institucional si se realiza en forma organizada, es dirigida a las personas y grupos del entorno social en el que desarrollan su actividad. Tiene como objetivo establecer relaciones de calidad entre la institución y los usuarios con quienes se relacionan y a los que se dirigen, para darse a conocer socialmente y proyectar una imagen pública adecuada.

La comunicación es parte estratégica del desarrollo de una institución dentro del marco de su lineamiento y sus planes operativos anuales y cumpliendo adecuadamente con el ROF y el MOF.

### ***b. Responsabilidad***

La responsabilidad en una institución pública, es el cumplimiento de las obligaciones o cuidado al hacer o decidir algo, o bien una forma de responder que implica el claro conocimiento de que los resultados de cumplir o no las obligaciones, recaen sobre uno mismo, es decir sobre un servidor, funcionario o directivo.

Es el sentimiento de los miembros de la institución acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo de trabajo. Expresado de otra manera es el grado de compromiso con una institución, reflejado en el cumplimiento oportuno de las actividades programadas.

La responsabilidad se puede ver como la conciencia acerca de las consecuencias que tiene todo lo que hacemos o dejamos de hacer sobre nosotros mismos o sobre los demás.

En el campo del trabajo, que es motivo de nuestra investigación; por ejemplo, el que es responsable lleva a cabo sus tareas con diligencia, seriedad y prudencia porque sabe que las cosas deben hacerse bien desde el principio hasta el final y que solo así se saca verdadera enseñanza y provecho de ellas.

Con la responsabilidad el individuo aprende a comportarse de manera que puedan confiar en él, ya que ésta garantiza el cumplimiento de los compromisos adquiridos y genera confianza y tranquilidad entre las personas.

El ser responsable reflexiona seriamente antes de tomar cualquier decisión, pensando en los resultados y efectos que pueda afectar la propia vida o la de otros; es capaz de sentir lo que otros sienten y entender las necesidades de los demás; reconoce los errores cometidos y se muestra dispuesto a repararlos.

### *c. Identidad*

Es el sentimiento de pertenencia y es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la agrupación. Además es la relación que guarda un individuo respecto a la organización que pertenece, al inicio la relación es meramente laboral, necesariamente los trabajadores tienen que conocer su plan operativo anual y los lineamientos institucionales.

Crear y definir la identidad de una institución pública resulta clave para fomentar la lealtad y empatía de usuarios e institución, para ello debe existir claridad en sus principios, visión y misión. Establecer una identidad permite darle un enfoque a la organización, entender mejor cuáles son las metas que se pretenden alcanzar y entregar a la sociedad una carta de presentación.

La creación de la identidad permite construir la idea o concepto que el público tiene de una institución del estado. La identidad institucional se expresa en lograr entre los servidores, funcionarios y directivos el sentido de pertenencia. Pero, ¿a qué se refiere? Se trata de que los trabajadores sientan que forman parte de un “nosotros”. Es decir, conseguir que se sientan involucrados en todo lo que concierne su trabajo y no sentirse como un factor separado de su institución.

#### **2.2.2.2 Sociología y el clima organizacional**

La teoría sociológica preocupada desde sus orígenes de la interacción social, ha entendido en general, esta interacción como un sistema. Ahora bien, si consideramos que uno de los pocos consensos que existen en relación al concepto de clima organizacional, es precisamente su propiedad sistémica y si luego constatamos que para importantes sociólogos: Durkheim en 1893, Parsons en 1966, Rodríguez en 1992, una organización es un sistema social, o por lo menos uno de los tres tipos de sistema social, según Luhmann (1997), podremos fácilmente deducir la relación

entre estas teorías y el clima organizacional.

Por otra parte el desarrollo organizacional ha encontrado en la Teoría de Sistemas una importante fuente de recursos teóricos, entendiéndose éstas, como un sistema que se caracteriza por: establecer condiciones que deben cumplir quienes deseen ingresar a ellas, y poner condiciones que deben ser satisfechas por los miembros mientras permanezcan en ellas.

Las organizaciones constituyen una forma de construcción de sistemas que surge a partir de la coordinación de contingencias, siendo éstos, algo que es como es, pero no tiene por qué serlo, es decir es algo no necesario pero tampoco imposible, toda vez que se relacionan dos seres humanos se produce un acomodo entre dos contingencias. Los sistemas sociales requieren de esta doble acción para constituirse, dado que si uno u otro de los participantes decide optar por alguna alternativa distinta a la de estar allí, no podrá producirse el sistema social.

### **2.3 HIPOTESIS**

#### *Hipótesis general*

El modelo de liderazgo de los trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno es un ejemplo de labor profesional en relación a la comunicación, responsabilidad e identidad institucional, que permiten un clima organizacional adecuado, que debe plasmarse en otras instituciones y organizaciones

#### *Hipótesis Específica*

1) El modelo de liderazgo de los trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno, está basado en principios respaldados por la ética y las normas de la institución.

2) El clima organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo es bueno en relación a las dimensiones de análisis: comunicación, responsabilidad e identidad

institucional ya que todas las variables favorecen a su correcto fortalecimiento

3) Los efectos del clima organizacional en los trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno son positivos en relación a las dimensiones de análisis: comunicación, responsabilidad e identidad institucional porque mejoran el desempeño laboral y la eficacia institucional.

### **CAPITULO III**

#### **MATERIALES Y METODOS**

##### **3.1 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

###### **3.1.1 Nivel de análisis**

El nivel de análisis de la presente investigación es local ya que el estudio se realizó en la Dirección Regional de Trabajo de promoción del Empleo Puno.

###### **3.1.2 Ejes de análisis**

Los ejes de análisis son dos: el modelo de liderazgo y el clima organizacional.

###### **3.1.3 Dimensiones de análisis**

Las dimensiones de análisis respecto al clima organizacional y el liderazgo son las siguientes: comunicación, identidad institucional y responsabilidad.

###### **3.1.4 Unidad de análisis y observación**

La unidad de análisis es la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno, mientras que la unidad de observación es la totalidad de los directivos, funcionarios y servidores de la institución.

###### **3.1.5 Tipo de investigación**

El tipo de investigación es cuantitativo no-experimental, cuyo diseño es descriptivo que relaciona la variable independiente con la variable dependiente.



### 3.1.6 Población y muestra

En esta investigación se considera como población y muestra a la totalidad de los trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno que son 28 según su Cuadro de Asignación de Personal (CAP), por ser un número reducido y manejable. Cabe resaltar que según el CAP del 2015 existen 46 puestos de trabajo pero no todas las plazas vacantes han sido cubiertas hasta ahora, y al momento de ser aplicada la encuesta se consideró a los 28 trabajadores con los que se trabaja en esta investigación. A continuación se presenta un cuadro del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno:

*Total de recursos humanos en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno al 2015 cuadro de asignación de personal DRTPE - PUNO*

PLAZAS	OCUPADAS	PREVISTAS	TOTAL CAP
Dirección Regional	3	0	3
Oficina Técnica Administrativa	4	5	9
Dirección de Prevención y Sol. de Conflictos	1	1	2
Subdirección de Inspección Laboral	3	2	5
Subdirección de Defen. Grat. y Ases. del Trab.	0	3	3
Subdirección de Negociaciones Colec.y R.G.	2	0	2
Dirección de Empleo y Formación Profesional	4	3	7
Zona de Trabajo y P.E – Juliaca	4	4	8
Centro de Formación Profesional de Taraco	7	0	7
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>18</b>	<b>46</b>

Fuente: DRTPE-Oficina de personal

Elaboración: DRTPE - Puno.

### 3.1.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la investigación, hemos empleado las técnicas e instrumentos siguientes:

La observación, con respecto al ingreso y egreso de los trabajadores; la atención a los usuarios, las relaciones inter laborales y el trabajo en equipo.

La encuesta en la modalidad de cuestionario. Se utilizó un cuestionario con afirmaciones, que

se redactaron de manera sencilla, que pudieran ser entendidas claramente. La información ha sido recolectada a través de un cuestionario, que se aplicó a los trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno en escala de Likert con alternativas de respuestas: siempre, algunas veces y nunca. El cuestionario se elaboró con 26 afirmaciones, el encuestado debía marcar sólo una de las alternativas. Este cuestionario se destinó para recabar la información de los encuestados sobre las variables que guiaron el estudio, y atendiendo a la forma como se había dimensionado cada variable: flexibilidad, responsabilidad, estándares (alto desempeño), satisfacción reconocimiento, alineamiento, calidad, trabajo en equipo y aprendizaje.

Las entrevistas estructuradas de manera aleatoria al personal de la institución respecto a sus experiencias laborales, el cumplimiento del Plan Operativo Anual y sus relaciones inter laborales.

### **3.1.8 Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Los datos han sido procesados por programas electrónicos, Microsoft Excel y su análisis se hizo a través de la estadística descriptiva, cuyo análisis se muestra a través de cuadros y gráficos.

### **3.1.9 Técnica para la prueba de hipótesis**

En esta parte, se trabajó con la estadística inferencial, con la prueba no paramétrica: el chi cuadrado ( $\chi^2$ ) para la prueba de hipótesis respectivamente, donde se delimito que el valor de

significancia es de 0.05. La cual consta de la siguiente formula: 
$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} .$$

En donde:

- $\chi^2$  es chi cuadrada
- $\sum_{i=1}^k$  es sumatoria
- $O_1$  es la frecuencia observada
- $E_1$  es la frecuencia esperada

Se Plantea primero las dos hipótesis; nula y alterna, para así determinar el grado de relación que tienen la variable dependiente con la independiente. Se determina el grado de libertad a través de la fórmula siguiente: :  $gl=(n^{\circ}\text{filas}-1) \times (n^{\circ}\text{columnas}-1)$ .

Después se elabora las tablas de frecuencia espada y observada y finalmente se compara la chi tabulada con la calculada para luego interpretar los resultados en base a la regla de decisión.

***Regla de decisión***

- Si :  $\chi^2_c < \chi^2_t$  ; entonces se acepta la Ho y se rechaza la Ha.
- Si: :  $\chi^2_c > \chi^2_t$  ; entonces se acepta la Ha y se rechaza la Ho.

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSION**

Para el desarrollo de este capítulo realizaremos una exposición y su correspondiente análisis de toda la información relevante, los cuales nos van a permitir mostrar los resultados obtenidos del proceso de la investigación de acuerdo a los objetivos establecidos como sigue: En la primera parte exponemos estadísticas descriptivas referidas al modelo de liderazgo y el clima organizacional, y en la segunda parte refrendamos con el resultado de entrevistas estructuradas que se aplicó en la institución motivo de estudio.

#### **4.1 MODELO DE LIDERAZGO DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO PUNO-2015**

##### **4.1.1 Innovación**

Respecto a innovación, en la tabla N°1, se observa que el 32% de los trabajadores de la institución siempre tienen la habilidad de ser original en el emprendimiento de una nueva tarea además de su respectivo cumplimiento, mientras que un 68% manifiestan que a veces lo hacen y un 0% refiere que nunca

Así, como se menciona en el boletín Gestión Organizacional (Condori y Yucra, 2010) innovar no es más que el proceso de desarrollar algo nuevo o que no se conoce a partir del estudio metódico de una necesidad, ya sea personal, grupal u institucional, para lograr una meta; el líder puede identificar esa necesidad y plasmar la solución adecuada. Para innovar en una institución pública

es necesario tener un amplio conocimiento de las necesidades, no todas las ideas innovadoras tienen éxito, por tanto, es necesario jugar con todas las herramientas necesarias para que la innovación no solo sorprenda sino que también funcione.

Tabla N° 1

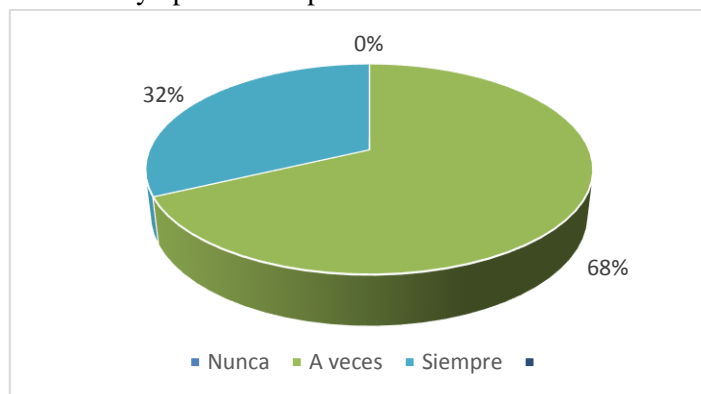
Innovación: en mi institución hay oportunidad para realizar ideas sobre cosas nuevas

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Nunca</b>	0	0
<b>A veces</b>	19	68
<b>Siempre</b>	9	32
<b>Total</b>	28	100

FUENTE: Encuesta: Noviembre del 2016.

Figura N° 1

Innovación: en mi institución hay oportunidad para realizar ideas sobre cosas nuevas



FUENTE: Encuesta: Noviembre del 2016.

#### 4.1.2 Excelencia

En la tabla un 43% de los directivos, funcionarios y servidores cumplen fielmente sus funciones y roles designados además de realizar una labor adicional, mientras que el 50% a veces y el 7% nunca.

Condori y Yucra (2010) recalcan que la excelencia, se relaciona a la idea de perfección y a las características sobresalientes de los directivos, funcionarios y servidores. El término señala aquello que está por encima del resto y que posee escasas falencias o puntos débiles.

La excelencia dentro del contexto del liderazgo es expresión de alguna capacidad o habilidad fuera de lo común o a un talento difícil de igualar, es sinónimo de perfección donde no deben

existir errores para lograr los objetivos dentro de un área y de la institución en su conjunto.

**Tabla N°2**

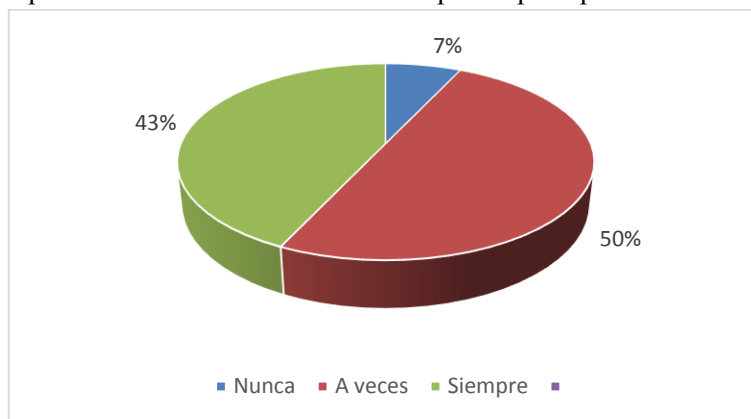
Excelencia: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores se preocupan por sobrepasar las expectativas de los otros. Es decir se preocupan “por saltar más alto”

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Nunca</b>	2	7
<b>A veces</b>	14	50
<b>Siempre</b>	12	43
<b>Total</b>	28	100

FUENTE: Elaboración propia Noviembre del 2016.

**Figura N°2**

Excelencia: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores se preocupan por sobrepasar las expectativas de los otros. Es decir se preocupan “por saltar más alto”



FUENTE: Elaboración propia Noviembre del 2016.

### 4.1.3 Calidad

En la tabla están siempre informados sobre los indicadores de calidad laboral un 39.5% de los directivos, funcionarios y servidores; el 39.5% a veces y finalmente lo desconoce un 21%.

La calidad tiene múltiples interpretaciones, ya que todo dependerá del nivel de satisfacción o conformidad del usuario de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno, sin embargo, es el resultado de un esfuerzo arduo, se trabaja de forma eficaz para poder satisfacer el deseo del público. Dependiendo de la forma de atención que pueda ser aceptado, observado o rechazado, podremos decir si éste es bueno o malo. Para nuestro caso consideramos a la calidad como un conjunto de propiedades y características de servicio que le confiere su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas. Condori y Yucra (2010) rectifica que una

institución con liderazgo tiene que tomar en consideración lo aseverado anteriormente.

**Tabla N°3**

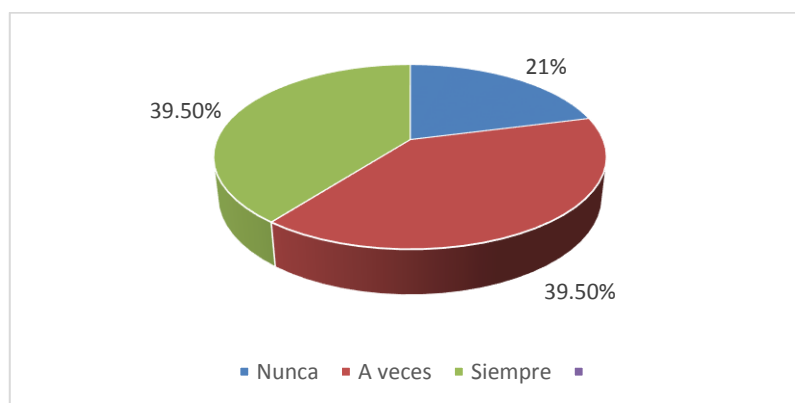
Existencia de indicadores de calidad: en mi institución están definidos y difundidos los indicadores de calidad

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Nunca</b>	6	21
<b>A veces</b>	11	39.5
<b>Siempre</b>	11	39.5
<b>Total</b>	28	100

FUENTE: Elaboración propia Noviembre del 2016.

**Figura N°3**

Existencia de indicadores de calidad: en mi institución están definidos y difundidos los indicadores de calidad



FUENTE: Elaboración propia Noviembre del 2016.

En la tabla N°4 se observa que un 32% de los trabajadores son honestos respecto al cumplimiento de sus labores, a veces el 54% y un 14% nunca lo hace.

En el boletín Gestión Organizacional Condori y Yucra (2010) mencionan que el líder repercute en los indicadores de calidad institucional, y estas se consideran a tres niveles y son los siguientes:

Generales: índices de incumplimiento de acuerdo a los lineamientos institucionales contenidas en el plan operativo anual.

Específicos: son los lineamientos y funciones específicas de las direcciones, subdirecciones y áreas, principalmente la atención directa al usuario.

Ponderados: considerando una valoración entre cumplimiento de funciones específicas y la puntualidad de los trabajadores en la institución.

**Tabla N°4**

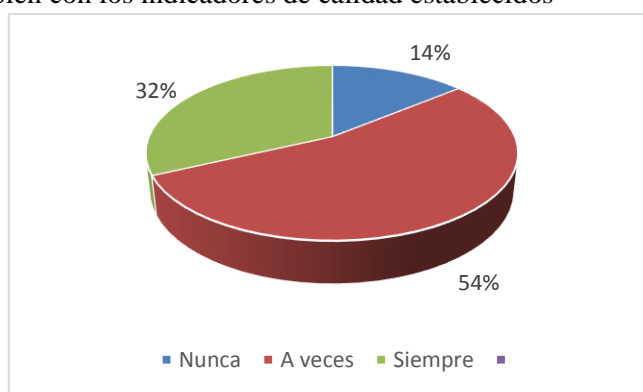
Cumplimiento de los indicadores de calidad: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores cumplen con los indicadores de calidad establecidos.

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Nunca</b>	4	14
<b>A veces</b>	15	54
<b>Siempre</b>	9	32
<b>Total</b>	28	100

FUENTE: Elaboración propia Noviembre del 2016.

**Figura N°4**

Cumplimiento de los indicadores de calidad: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores cumplen con los indicadores de calidad establecidos



FUENTE: Elaboración propia Noviembre del 2016.

#### 4.1.4 Aprendizaje

En la tabla el 54% de los directivos, funcionarios y servidores siempre están adquiriendo nuevos conocimientos para aplicarlos en su realidad laboral y el 46% a veces lo hace.

La educación sistemática o denominada formal tiene un principio y un final; sin embargo, el aprendizaje de una persona, no. Ello ocurre durante toda la vida expresada en la auto capacitación, desarrollo de capacidades a través de eventos organizados por la institución y otras dependencias estatales que permiten que los trabajadores se encuentren en un proceso de aprendizaje permanente en perspectiva de asumir un liderazgo, sin embargo es menester indicar que existen trabajadores que no les importa su superación y por supuesto es el sector que no contribuye positivamente a la institución.

Maxwell (2006) recalca que el aprendizaje permanente no solo nos aporta grandes beneficios



en el terreno laboral/empresarial sino que también nos ayuda a realizarnos cómo personas y considerarnos satisfechos como individuos.

Tabla N°5

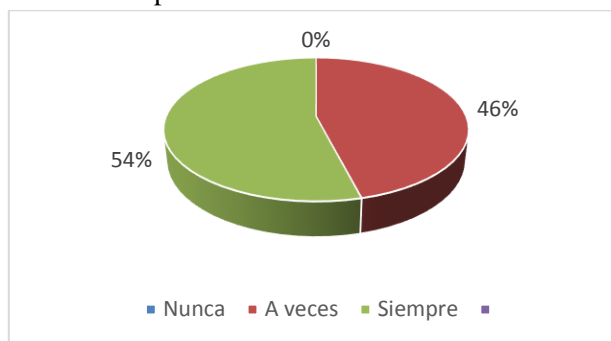
Constancia en el aprendizaje: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores están constantemente aprendiendo.

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Nunca</b>	0	0
<b>A veces</b>	13	46
<b>Siempre</b>	15	54
<b>Total</b>	28	100

FUENTE: Elaboración propia Noviembre del 2016.

Figura N°5

Constancia en el aprendizaje: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores están constantemente aprendiendo.



FUENTE: Elaboración propia Noviembre del 2016.

En la tabla el 39% de los directivos, funcionarios y servidores ha elaborado, enseñado y practicado un método para elaborar casos didácticos de o sobre los propios éxitos y fracasos, mientras que un 46% a veces y un 25% nunca.

Condori y Yucra (2010) menciona que de los éxitos y fracasos se logra el aprendizaje y la experiencia, como es lógico la experiencia se adquiere con la práctica y ésta necesita del tiempo; por lo tanto ésta, es propia de personas que han tenido éxitos y fracasos. En la institución a través del desarrollo de capacidades (cursos, cursillos y charlas) se propende a mejorar la calidad en el desarrollo de las actividades propendiendo a ser institución líder.

**Tabla N°6**

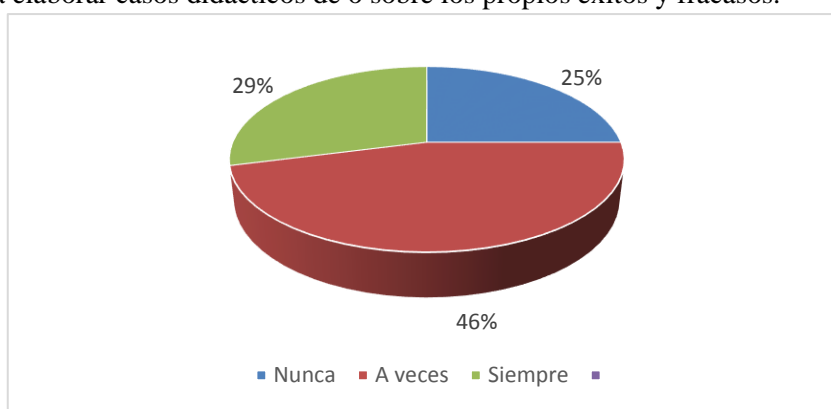
Aprendizaje de la propia experiencia: en mi institución se ha elaborado, enseñado y se está practicando un método para elaborar casos didácticos de o sobre los propios éxitos y fracasos.

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Nunca</b>	7	25
<b>A veces</b>	13	46
<b>Siempre</b>	8	29
<b>Total</b>	28	100

FUENTE: Elaboración propia Noviembre del 2016.

**Figura N°6**

Aprendizaje de la propia experiencia: en mi institución se ha elaborado, enseñado y se está practicando un método para elaborar casos didácticos de o sobre los propios éxitos y fracasos.



FUENTE: Elaboración propia Noviembre del 2016.

Para determinar el modelo de liderazgo en la institución, se ha aplicado una entrevista estructurada como técnica complementaria, cuyo resultado exponemos a continuación:

**Entrevistas**

¿Para usted quienes dirigen (toman decisiones de suma importancia o contribuye con ideas innovadoras) la institución?

*“Orgánicamente dirige el director regional y los jefes de línea; la toma de decisiones importantes e innovadoras se realiza sin la intervención de todos los miembros...” (Más de 30 años de servicio)*

*“El director regional” (Más de 30 años de servicio)*

*“La dirección regional, los responsables y directores de línea y también los servidores” (funcionario del área de empleo, con más de 20 años de servicio)*

*“El director regional de trabajo, y la directora de la dirección de empleo” (funcionario con menos de 5 años de servicio)*

De acuerdo a las entrevistas, se daría un liderazgo burocrático, que fue descrito primero por Max Weber en 1947. Este tipo de liderazgo está basado en el seguimiento de reglas, normas y a la adhesión a la autoridad.

Según Max Weber, las características del liderazgo burocrático son:

Los líderes imponen disciplina estricta y sistemática. Igualmente, demandan una conducta empresarial en el lugar de trabajo.

Los líderes son empoderados a través de la posición jerárquica que tengan.

Empleados son promovidos en función de su habilidad a cumplir con las normas.

Los integrantes del equipo deben obedecer al líder por su posición de poder en la organización.

El liderazgo es impersonal, se trata del rendimiento y no del trabajador.

Los líderes buscan empleados altamente tecnificados para hacer parte del grupo

Lo descrito anteriormente, no quiere decir que en instancias intermedias pueda existir liderazgo, porque la jerarquía puede dar poder, pero la autoridad moral solo se consigue con el liderazgo, es más cada persona podrá ejercer dentro de su área de competencia.

¿Qué directivos, funcionarios o servidores son los que más se preocupan por la responsabilidad en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno?

*“Los que trabajan directamente con los usuarios, los servidores públicos y técnicos son las personas que captan toda la problemática y necesidades...” (Funcionario del área de empleo, con más de 20 años de servicio)*

*“Todos los funcionarios de cada área cumplen responsablemente, y lo supervisan los directores” (funcionario con menos de 5 años de servicio)*

Los funcionarios que ocupen una posición intermedia o baja dentro de una institución, no tiene por qué limitar su actuación a un mero conformismo o seguidismo, sino que dentro de su esfera de actuación podrá adoptar una actitud activa, innovadora, luchadora, inconformista, preocupada por el bien de la institución y motivadora para el resto del equipo.

Usted cree ¿que la institución cumple con los objetivos y metas que se ha propuesto en su plan anual?

*“No, porque hay discordancia, no hay conformidad por parte de los trabajadores, no existe orden en la conexión institucional” (Más de 30 años de servicio)*

*“No, solo se cumple en parte, no se cumple con el POI, ahí tiene sus metas y objetivos que no se cumplen con exactitud” (Más de 30 años de servicio)*

*“No de acuerdo a la normatividad ni los planes institucionales, no refleja las estadísticas planteadas” (Más de 20 años de servicio)*

De acuerdo a estas aseveraciones los objetivos y metas institucionales no se cumplirían a cabalidad debido a la falta de presupuesto, de personal, y sobrecarga de funciones. En el Plan Operativo Anual 2015, se señala al respecto: “Lo señalado anteriormente no permite el fiel cumplimiento de las 18 funciones transferidas a nuestro sector, en el procesos de transferencia de funciones y competencias del Gobierno Central, hacia los Gobiernos Regionales en materia de Trabajo y Promoción del Empleo; cuyas transferencias se realizaron sin el presupuesto, personal, infraestructura, bienes y servicios, necesarios para garantizar su implementación y cumplimiento.”  
(p, 5)

¿Existe identidad institucional y liderazgo?

Si ( ) No ( ) ¿Por qué?

*“No, porque se deterioró con el tiempo, a causa del cambio constante de directores, los*

*problemas internos del gobierno regional, no se actualiza el organigrama (la aprobación del CAP), de 36 puestos de trabajo de la DRTPE PUNO desde 1994 se quería innovar a la par del crecimiento poblacional sin embargo no hubo consenso en ello y ahora solo tienen 25 puestos ávidos y funcionando, por lo tanto se debe sobrecargar de trabajo a algunos miembros de la institución” (Más de 30 años de servicio)*

*“No, solamente existe identidad por parte de algunos servidores antiguos” (Más de 30 años de servicio)*

*“No, somos pocos los que nos identificamos con la institución, la mayoría le interesa su sueldo” (Más de 20 años de servicio)*

*“Los trabajadores se identifican de manera individual con la institución y a nivel de liderazgo consideramos que la batuta lo tiene el director regional” (Más de 20 años de servicio)*

De las afirmaciones anteriores, podemos deducir que no existe identidad institucional en la mayoría de los trabajadores, sin embargo es menester indicar que los entrevistados manifestaron que los funcionarios con más años de servicio son los que tendrían mayor identificación, considerando que la identidad institucional se conceptúa como un conjunto de rasgos colectivos que identifican a una Institución de otra. Una colectividad debe constantemente plantearse y replantearse el ¿qué somos?, ¿qué queremos? y ¿a dónde vamos?, en última instancia es “sentido de pertenencia”, a la par de la visión y misión institucional.

¿Puede llegar usted a ser líder en la institución?

Si ( ) No ( ) ¿Por qué?

*“Si, porque todos tenemos cualidades y ventajas, aunque es politizado y por eso uno se trunca” (funcionario con menos de 5 años de servicio)*

*“Si, los jefes de área nos toman en cuenta de acuerdo a nuestras cualidades y reconocen*

*nuestra labor” (Más de 20 años de servicio)*

*“Si porque puedo mejorar las características que necesito para ser un líder” (Más de 30 años de servicio)*

El liderazgo significa formación y el logro de experiencia acumulada, en tal sentido podemos afirmar que las respuestas de los entrevistados se encuentran en esa perspectiva.

¿Los directivos practican la comunicación adecuada con los demás servidores?

SI ( ) No ( ) ¿Por qué?

*“Si, de alguna manera por medio de reuniones”. (Funcionario con menos de 5 años de servicio)*

*“Como comunicación adecuada muy poco, hay reuniones de coordinación pero el director recién conoce lo que se hace...” (Más de 30 años de servicio)*

*“No, porque se tiene problemas internos, la comunicación es solo en base a las funciones...” (Más de 30 años de servicio)*

*“No porque el director no tiene la capacidad para ejercer su rol, debería llevarse un concurso público para ese puesto” (Más de 30 años de servicio)*

Existe un mínimo común de opiniones en el sentido que los cambios permanentes de los directores regionales no favorecen la marcha institucional, todo director nuevo empieza aprendiendo sus funciones en los primeros meses y esto va en desmedro del cumplimiento de metas y objetivos y los respectivos planes de gestión institucional.

## **4.2 CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO PUNO-2015 EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN, RESPONSABILIDAD E IDENTIDAD INSTITUCIONAL**

### **4.2.1 Estructura organizacional**

En la tabla N° 07 el 50% de directivos, funcionarios y servidores conocen su roles y funciones,

y desarrollan sus actividades de acuerdo a los lineamientos institucionales, mientras que el 39% sostiene a veces, lo que hace presumir que no tienen mayor compromiso con la DRTPE., y el 11% desconoce.

Furham (2001) de su investigación Psicología organizacional: el comportamiento del individuo en las agrupaciones menciona que: La estructura organizacional es la división de todas las actividades en una institución pública o privada que se agrupan para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades, que a través de la organización y coordinación buscan alcanzar objetivos. En el caso de DRTPE Puno depende de una Dirección Regional, secundada por dos direcciones de línea (Prevención y Solución de Conflictos y Promoción del Empleo y Formación Profesional), los mismos que tienen sus áreas respectivas, y son del conocimiento de los encuestados.

Tabla N°7

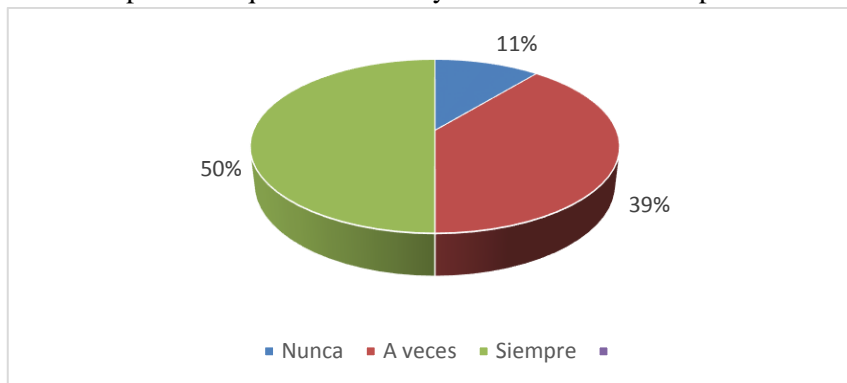
Claridad de la estructura organizacional: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores saben con precisión que cosas hacer y cómo hacerlas en su puesto de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Nunca</b>	3	11
<b>A veces</b>	11	39
<b>Siempre</b>	14	50
<b>Total</b>	28	100

FUENTE: Elaboración propia Noviembre del 2016.

Figura N°7

Claridad de la estructura organizacional: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores saben con precisión que cosas hacer y cómo hacerlas en su puesto de trabajo.



FUENTE: Elaboración propia Noviembre del 2016.

#### 4.2.2 Trabajo en equipo

En la tabla el 50% de directivos, funcionarios y servidores trabajan en equipo, mientras que un 39% a veces y el 11% nunca.

Furham (2001) de su investigación Psicología organizacional: el comportamiento del individuo en las agrupaciones prioriza que el trabajo en equipo consiste en realizar las actividades en forma mancomunada, tomando en cuenta los objetivos y metas institucionales. Para el trabajo en equipo se debe mantener un buen nivel de coordinación, también son importantes la unión del grupo y el buen clima durante la actividad para mantener la armonía entre los integrantes.

##### Tabla N°8

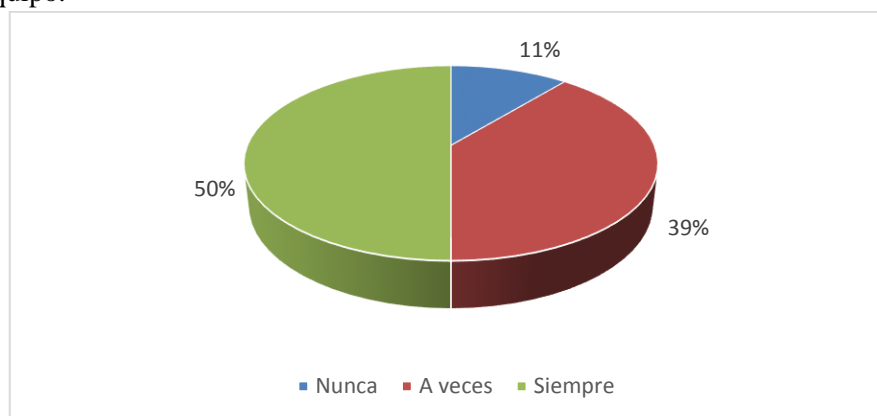
Esfuerzo: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores se esfuerzan por trabajar en equipo.

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Nunca</b>	3	11
<b>A veces</b>	11	39
<b>Siempre</b>	14	50
<b>Total</b>	28	100

FUENTE: Elaboración propia Noviembre del 2016.

##### Figura N°8

Esfuerzo: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores se esfuerzan por trabajar en equipo.



FUENTE: Elaboración propia Noviembre del 2016.

#### 4.2.3 Ayuda

En la tabla se observa que un 25% siempre ofrece ayuda espontáneamente a sus colaboradores, el 64% a veces y 11% nunca.



Guaita (2012) en su boletín titulado: “La llave del éxito empresarial” menciona que la ayuda es algo que favorece a la consecución de un propósito. Cuando la ayuda es mutua, se produce una interacción, entre quien recibe la ayuda y quien la da, intercambiándose continuamente los roles en una cooperación recíproca, y solidaria a nivel de la institución.

Es a lo que se aspira en toda organización humana, para crecer y aunar esfuerzos en pos de objetivos compartidos, se propicia esto en las empresas e instituciones públicas. El concepto de ayuda mutua requiere de la motivación, de la responsabilidad y del esfuerzo individual, que se robustece con el de otros.

Tabla N°9

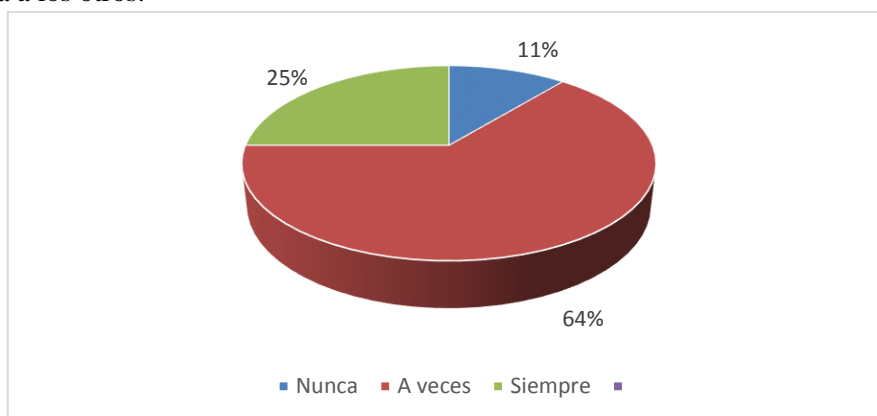
Ayuda: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores espontáneamente ofrecen ayuda a los otros.

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Nunca</b>	3	11
<b>A veces</b>	18	64
<b>Siempre</b>	7	25
<b>Total</b>	28	100

FUENTE: Elaboración propia Noviembre del 2016.

Figura N°9

Ayuda: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores espontáneamente ofrecen ayuda a los otros.



FUENTE: Elaboración propia Noviembre del 2016.

#### 4.2.4 Confianza

En la tabla los directivos, funcionarios y servidores en un 39% siempre generan y ofrecen confianza dentro de la institución, el 46.5% a veces y 14.5% nunca. Condori y Yucra (2010)

mención que la confianza es la seguridad o esperanza firme que alguien tiene de otro individuo o de algo. También se trata de la presunción de uno mismo y del ánimo o vigor para obrar.

Tabla N°10

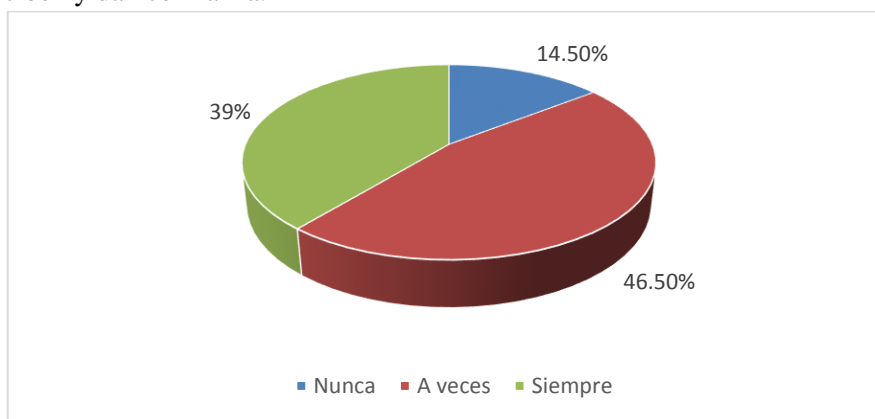
Confianza: reciben y dan confianza.

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Nunca</b>	4	14.5
<b>A veces</b>	13	46.5
<b>Siempre</b>	11	39
<b>Total</b>	28	100

FUENTE: Elaboración propia Noviembre del 2016.

Figura N°10

Confianza: reciben y dan confianza.



FUENTE: Elaboración propia Noviembre del 2016.

#### 4.2.5 Tolerancia

En la tabla, dentro del clima institucional de la organización el 32% siempre es tolerable con los demás respecto a sus diferencias personales, mientras que el 61% a veces y un 7% nunca. Entendida la tolerancia como la actitud de las personas que respetan las opiniones, ideas o actitudes de las demás personas aunque no coincidan con las propias.

En una institución pública la tolerancia o la intolerancia, influye decisivamente en las relaciones sociales y el clima institucional. La tolerancia se basa en el respeto hacia lo otro o lo que es diferente de lo propio, y puede manifestarse como un acto de indulgencia ante algo que no se quiere o no se puede impedir, o como el hecho de soportar o aguantar a alguien o algo.

Condori y Yucra (2010) recalca que: la tolerancia es un valor moral que implica el respeto

íntegro hacia el otro, hacia sus ideas, prácticas o creencias, independientemente de que choquen o sean diferentes de las nuestras.

**Tabla N°11**

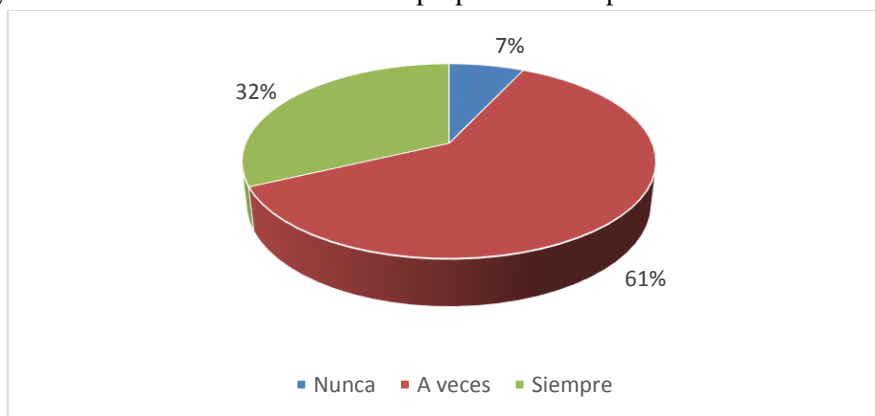
Tolerancia: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores son flexibles para aceptar y saber convivir con las diferencias propias de cada persona

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Nunca</b>	2	7
<b>A veces</b>	17	61
<b>Siempre</b>	9	32
<b>Total</b>	28	100

FUENTE: Elaboración propia Noviembre del 2016.

**Figura N°11**

Tolerancia: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores son flexibles para aceptar y saber convivir con las diferencias propias de cada persona



FUENTE: Elaboración propia Noviembre del 2016.

#### 4.2.6 Reconocimiento

En la tabla el 36% siempre reconoce la labor bien hecha de sus compañeros de trabajo mientras que el 46% a veces y un 18% nunca.

Es menester recordar que Condori y Yucra (2010) menciona que el reconocimiento es una herramienta de gestión que refuerza la relación en la institución con los trabajadores, y que origina positivos cambios al interior de una organización. Cuando se reconoce a una persona eficiente y eficaz, se están reforzando además las acciones y comportamientos que la organización desea prolongar en todo el capital humano.

Tabla N°12

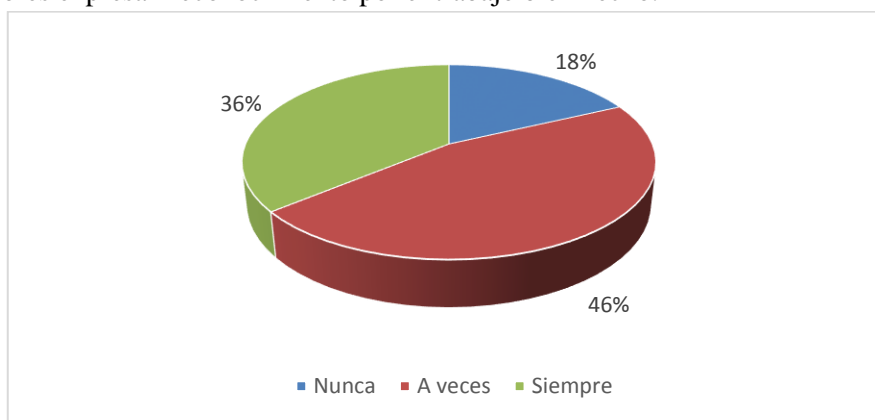
Reconocimiento por el resultado de la labor: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores expresan reconocimiento por el trabajo bien hecho.

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Nunca</b>	5	18
<b>A veces</b>	13	46
<b>Siempre</b>	10	36
<b>Total</b>	28	100

FUENTE: Elaboración propia Noviembre del 2016.

Figura N°12

Reconocimiento por el resultado de la labor: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores expresan reconocimiento por el trabajo bien hecho.



FUENTE: Elaboración propia Noviembre del 2016.

En la tabla el 29% de trabajadores siempre expresan reconocimiento a las características de la personalidad del otro y saben manifestarle con respeto las debilidades, mientras que un 50% a veces y un 21% nunca.

Guaita (2012) en su boletín titulado: “La llave del éxito empresarial” menciona que: en una institución confluyen dentro del componente de recursos humanos, individuos que tienen diferentes personalidades, cualidades diversas que son elogiadas o admiradas por desarrollar valores como pueden ser: el ser respetuoso, responsable, honesto, solidario, así como otras características, por ejemplo el ser educado, el tener atractivo físico, simpatía o talento pueden ser los factores determinantes de este criterio; pero lo importante es que dentro del conjunto se entienda que hay particularidades y semejanzas que deben ser comprendidas mutuamente.

**Tabla N°13**

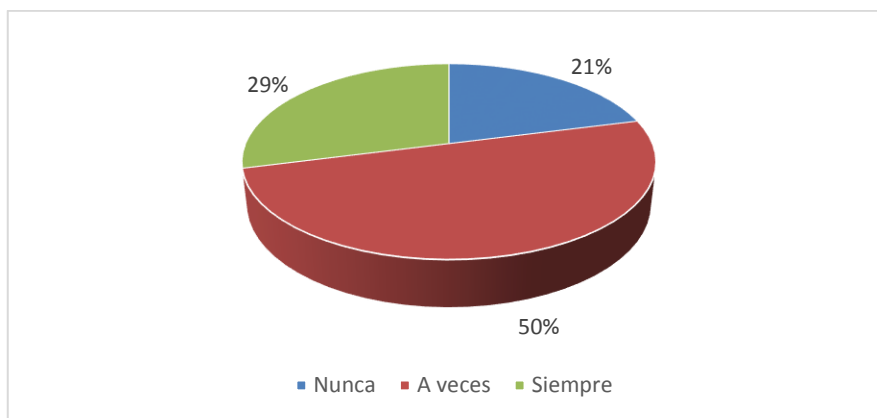
Reconocimiento a la persona: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores expresan reconocimiento a las características de la personalidad del otro y saben manifestarle con respeto las debilidades.

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Nunca</b>	6	21
<b>A veces</b>	14	50
<b>Siempre</b>	8	29
<b>Total</b>	28	100

FUENTE: Elaboración propia Noviembre del 2016.

**Figura N°13**

Reconocimiento a la persona: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores expresan reconocimiento a las características de la personalidad del otro y saben manifestarle con respeto las debilidades.



FUENTE: Elaboración propia Noviembre del 2016.

Para el componente clima organizacional también se ha aplicado la entrevista estructurada con el propósito de refrendar o determinar el tipo de ambiente percibido por los trabajadores, los mismos que a continuación exponemos:

***Entrevistas***

Frente a la pregunta siguiente:

En la institución que usted labora, ¿Cómo se manifiesta el nivel de responsabilidad de los directivos, funcionarios y servidores? Los funcionarios entrevistados, respondieron:

*“Está en la conciencia de cada uno, sin embargo lo que nosotros calificamos son las acciones*

*de las personas si coordinan con sus palabras; pero primero uno debe analizarse a uno mismo, además de la supervisión de los directivos.” (Más de 30 años de servicio)*

*“Cada uno tiene sus funciones y responde personalmente.” (Más de 30 años de servicio)*

*“Está a medias, mas antes había más responsabilidad y coordinación, el director desconoce los roles de la institución” (Más de 30 años de servicio)*

La responsabilidad es el cumplimiento de las obligaciones o cuidado al hacer o decidir algo, o bien una forma de responder que implica el claro conocimiento de que los resultados de cumplir o no las obligaciones, recaen sobre uno mismo, en tal sentido el equipo humano en la DRTPE Puno tiene en el ROF y el MOF así como en el Plan Operativo Anual, la brújula que orienta sus funciones y el resultado de los mismos.

Frente a otra interrogante:

En la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno, ¿Cómo se da los niveles de comunicación, sus canales respectivos y la comprensión de la misma información?

*“En el área de empleo se da la comunicación normal, por medio de los programas se trabaja coordinadamente, se desarrollan acciones en cada área para consolidarlo e informar a la dirección regional” (funcionario del área de empleo, con más de 20 años de servicio)*

*“Por los medios de comunicación, información permanente interinstitucional a través de foros y caravanas” (funcionario con menos de 5 años de servicio)*

De acuerdo a las entrevistas podemos inferir que la comunicación es normal y se da a través de canales institucionales como son los memorandos, informes y las reuniones de coordinación en las diferentes áreas y direcciones de línea.

Frente a la siguiente pregunta:

¿De qué manera se manifiesta la identidad institucional de los directivos, funcionarios y

servidores?

*“La identidad institucional se refleja principalmente en los servidores antiguos” (Más de 30 años de servicio)*

*“Son pocos los directivos y servidores que se identifican con la institución, la mayoría le importa su sueldo o se va a hacer una gestión y no regresa; hay pérdida de valores de los trabajadores.” (Más de 30 años de servicio)*

*“Se manifiesta por la calidad de trabajo de cada funcionario” (funcionario con menos de 10 años de servicio)*

De acuerdo a las respuestas obtenidas, podemos aseverar de que quienes tienen mayor identidad institucional son los trabajadores con más años de servicio y existiría pérdida de valores, ya que muchos funcionarios tienen como preminencia el aspecto económico, antes que el cumplimiento de funciones por identidad.

Con respecto al clima organizacional se preguntó:

¿Cómo considera el clima organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno?

*“Regular, porque hay personas que no comparten opiniones” (funcionario con menos de 5 años de servicio)*

*“Es regular” (Más de 30 años de servicio)*

*“Buena, porque estamos bien organizados; se requiere una buena racionalización de funciones internamente” (funcionario del área de empleo, con más de 20 años de servicio)*

Las aseveraciones de los entrevistados nos permiten concluir que el clima organizacional en la DRTPE Puno, sería regular y distante a ser bueno, lo que indudablemente influye en el rendimiento laboral.

### 4.3 LOS EFECTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO PUNO-2015

Los efectos del clima organizacional en las dimensiones de análisis respectivas:

#### 4.3.1 Comunicación.

La comunicación institucional se realiza en forma organizada en la DRTPE-PUNO, es dirigida a las personas y grupos del entorno social en el que desarrolla su actividad. Tiene como objetivo establecer relaciones de calidad entre la institución y los usuarios con quienes se relaciona y a los que se dirigen, para darse a conocer socialmente y proyectar una imagen pública adecuada.

La comunicación es parte estratégica del desarrollo de una institución dentro del marco de su lineamiento y sus planes operativos anuales y cumpliendo adecuadamente con los documentos de gestión administrativa. A continuación ofrecemos tablas estadísticas al respecto

En la tabla N°14 se aprecia que el 50% de los encuestados se comunican siempre adecuadamente y manejando con destreza la información institucional; mientras que el 43% se comunica con dificultad y finalmente el 7% no tiene claridad y está al margen de las relaciones de la institución.

#### Tabla N°14

Claridad en la comunicación: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores manejan con destreza el "que", el "para que" y el "por qué" en las comunicaciones escritas y verbales.

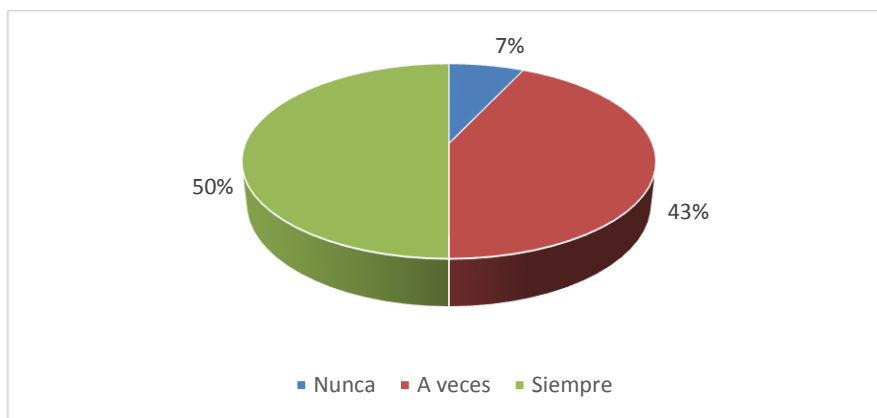
	Frecuencia	Porcentaje
<b>Nunca</b>	2	7
<b>A veces</b>	12	43
<b>Siempre</b>	14	50
<b>Total</b>	28	100

FUENTE: Elaboración propia Noviembre del 2016.



Figura N°14

Claridad en la comunicación: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores manejan con destreza el "que", el "para que" y el "por qué" en las comunicaciones escritas y verbales.



FUENTE: Elaboración propia Noviembre del 2016.

En la tabla el 46% de servidores, funcionarios y directivos sostienen que tienen niveles de calidad en cuanto a los resultados de su desarrollo laboral en base a la comunicación. El 29% sostiene que a veces está informado; mientras que el 25% no percibe niveles de comunicación.

Tabla N°15

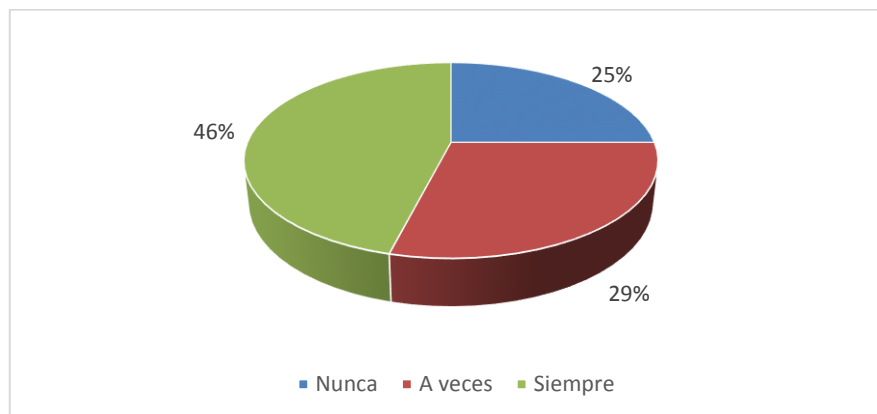
Información sobre los niveles de calidad: en mi institución se hace una difusión periódica, clara y precisa sobre los niveles de calidad obtenidos en mi área y en las demás de la institución.

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Nunca</b>	7	25
<b>A veces</b>	8	29
<b>Siempre</b>	13	46
<b>Total</b>	28	100

FUENTE: Elaboración propia Noviembre del 2016.

Figura N°15

Información sobre los niveles de calidad: en mi institución se hace una difusión periódica, clara y precisa sobre los niveles de calidad obtenidos en mi área y en las demás de la institución.



FUENTE: Elaboración propia Noviembre del 2016.

### 4.3.2 Responsabilidad

La responsabilidad en una institución pública, es el cumplimiento de las obligaciones o cuidado al hacer o decidir algo, o bien una forma de responder que implica el claro conocimiento de que los resultados de cumplir o no las obligaciones, recaen sobre uno mismo, es decir sobre un servidor, funcionario o directivo.

Es el sentimiento de los miembros de la institución acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo de trabajo. Expresado de otra manera es el grado de compromiso con una institución, reflejado en el cumplimiento oportuno de las actividades programadas.

Condori y Yucra (2010) menciona que: la responsabilidad se puede ver como la conciencia acerca de las consecuencias que tiene todo lo que hacemos o dejamos de hacer sobre nosotros mismos o sobre los demás.

En el campo del trabajo, que es motivo de nuestra investigación; por ejemplo, el que es responsable lleva a cabo sus tareas con diligencia, seriedad y prudencia porque sabe que las cosas

deben hacerse bien desde el principio hasta el final y que solo así se saca verdadera enseñanza y provecho de ellas.

Con la responsabilidad el individuo aprende a comportarse de manera que puedan confiar en él, ya que ésta garantiza el cumplimiento de los compromisos adquiridos y genera confianza y tranquilidad entre las personas.

El ser responsable reflexiona seriamente antes de tomar cualquier decisión, pensando en los resultados y efectos que pueda afectar la propia vida o la de otros; es capaz de sentir lo que otros sienten y entender las necesidades de los demás; reconoce los errores cometidos y se muestra dispuesto a repararlos.

En la tabla el 36% siempre asume la responsabilidad de sus actos dentro de la institución, mientras que un 46% a veces es consciente de las consecuencias y un 18% nunca asume su responsabilidad.

#### Tabla N°16

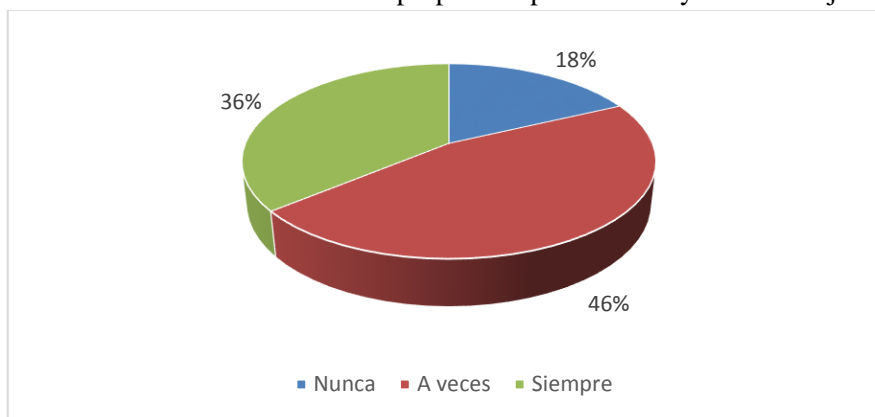
Responsabilidad por el impacto: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores asumen las consecuencias de su propio comportamiento y de su trabajo

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Nunca</b>	5	18%
<b>A veces</b>	13	46%
<b>Siempre</b>	10	36%
<b>Total</b>	28	100%

FUENTE: Elaboración propia Noviembre del 2016.

Figura N°16

Responsabilidad por el impacto: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores asumen las consecuencias de su propio comportamiento y de su trabajo



FUENTE: Elaboración propia Noviembre del 2016.

En la tabla N°17 el 36% siempre asumen riesgos calculados orientados al bien común, mientras que el 54% a veces y un 10% nunca.

Maxwell (2006) menciona que: un buen director, servidor y funcionario corre riesgos, pero riesgos calculados lo cual se orienta a conocer el peor escenario y sus consecuencias, y aceptarlas como resultado posible. Pero también consiste en buscar reducir la incertidumbre hasta un nivel aceptable. Ello se puede realizar a través de técnicas ágiles, tableros de experimentación y pruebas de concepto. Cualquiera sea la técnica elegida, lo que se busca en poco tiempo es testear las hipótesis detrás de una idea.

Tabla N°17

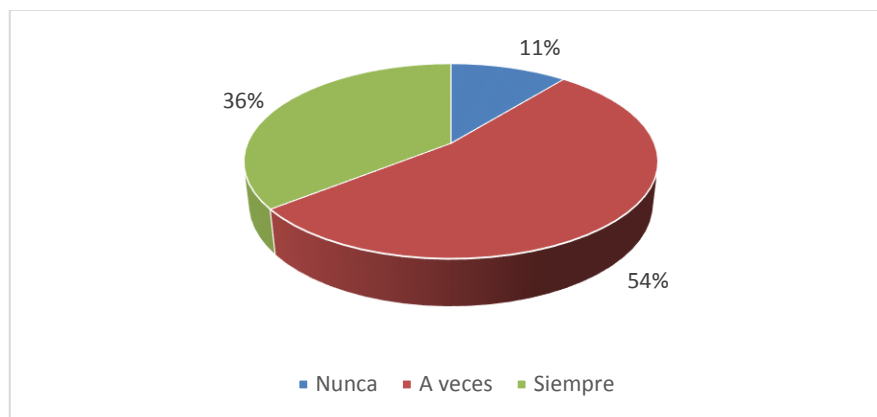
Coraje: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores asumen riesgos calculados orientados al bien común

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Nunca</b>	3	10
<b>A veces</b>	15	54
<b>Siempre</b>	10	36
<b>Total</b>	28	100

FUENTE: Elaboración propia Noviembre del 2016.

Figura N°17

Coraje: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores asumen riesgos calculados orientados al bien común



FUENTE: Elaboración propia Noviembre del 2016.

### 4.3.3 Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. Además de que es la relación que guarda un individuo respecto a la organización que pertenece, al inicio la relación es meramente laboral, necesariamente los trabajadores conocen su plan operativo anual a la par de manual de roles y funciones.

Crear y definir la identidad de una institución pública resulta clave para fomentar la lealtad y empatía de usuarios e institución, para ello debe existir claridad en sus principios, visión y misión. Establecer una identidad permite darle un enfoque a la organización, entender mejor cuáles son las metas que se pretenden alcanzar y entregar a la sociedad una carta de presentación.

Guaita (2012) en su boletín titulado: “La llave del éxito empresarial” menciona que: la creación de la identidad permite construir la idea o concepto que el público tiene de una institución del estado. La identidad institucional se expresa en lograr entre los servidores, funcionarios y directivos el sentido de pertenencia. Pero, ¿a qué se refiere? Se trata de que los trabajadores sientan que forman parte de un “nosotros”. Es decir, conseguir que se sientan involucrados en todo lo que

concierno su trabajo y no sentirse como un factor separado de su institución.

En la tabla N°18 el 39% practican la misión, valores y las políticas institucionales, un 50% a veces y 11% nunca lo hacen. Es menester indicar que por vivencia filosófica entendemos como la internalización de la visión, misión y lineamientos generales en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo.

**Tabla N°18**

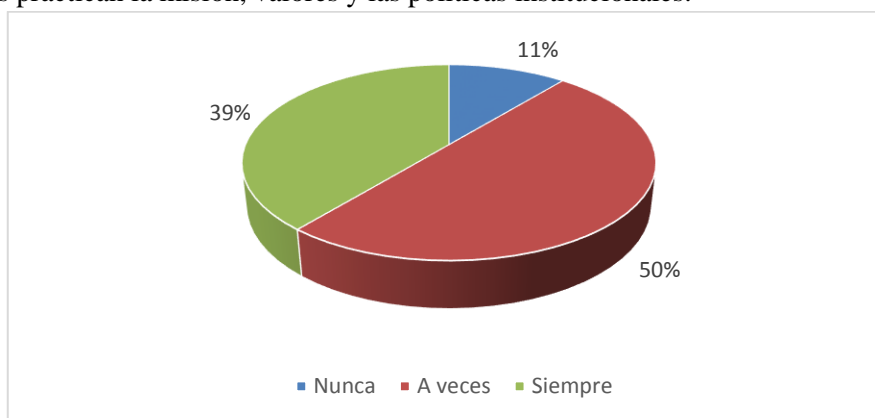
Vivencia de la filosofía institucional: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores practican la misión, valores y las políticas institucionales.

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Nunca</b>	3	11
<b>A veces</b>	14	50
<b>Siempre</b>	11	39
<b>Total</b>	28	100

FUENTE: Elaboración propia Noviembre del 2016.

**Figura N°18**

Vivencia de la filosofía institucional: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores practican la misión, valores y las políticas institucionales.



FUENTE: Elaboración propia Noviembre del 2016.

En la tabla un 39% siempre procesa de forma correcta los rumores, el 50% a veces y 11% nunca. La revista online Conexión ESAN en su artículo titulado “Las nueve dimensiones del clima organizacional” (2015) menciona que: el rumor se origina de las inconsistencias internas o externas a las estructuras, debido a problemas de adaptabilidad, credibilidad, consenso, criterios de aceptación sobre jerarquías, manifestación del poder, uso de las recompensas y los castigos, ideologías o filosofías, ritos individuales, así como los chistes y bromas. Incluso, lo que a cada

quién entiende por lícito.

**Tabla N°19**

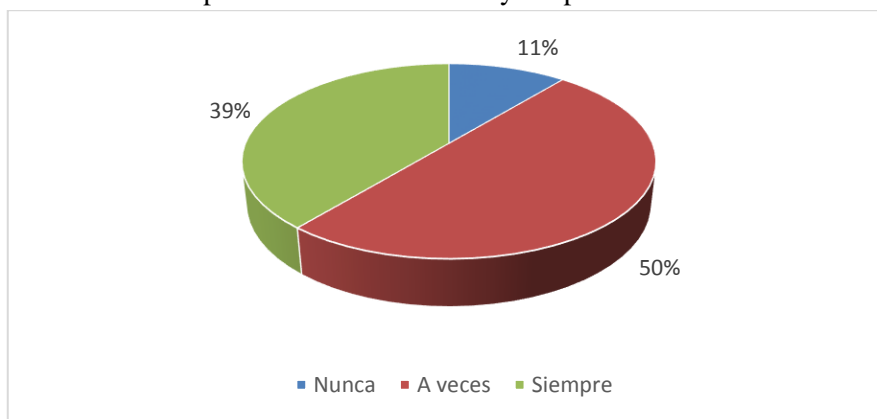
Procesamiento de los rumores: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores reconocen la importancia de los rumores y los procesan.

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Nunca</b>	3	11
<b>A veces</b>	14	50
<b>Siempre</b>	11	39
<b>Total</b>	28	100

FUENTE: Elaboración propia Noviembre del 2016.

**Figura N°19**

Procesamiento de los rumores: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores reconocen la importancia de los rumores y los procesan.



FUENTE: Elaboración propia Noviembre del 2016.

#### 4.4 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

##### 4.4.1 Contrastación de hipótesis sobre el liderazgo

###### *Planteamiento de hipótesis*

Según la información obtenida y por las características de las variables, las hipótesis estadísticas se presentan de la siguiente manera:

Ho: El modelo de liderazgo de los trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno, no está basado en principios respaldados por la ética y las normas de la institución.

Ha: El modelo de liderazgo de los trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo y

Promoción del Empleo Puno, está basado en principios respaldados por la ética y las normas de la institución.

Para la comprobación de hipótesis se utilizó la prueba de Chi Cuadrado expresado con la siguiente formula  $\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$ . entre “*está basado en principios respaldados por la ética y las normas de la institución*” que corresponden a la variable dependiente y “*el modelo de liderazgo de los trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno*” que viene a ser la variable independiente, su cálculo se realizó manualmente.

**Tablas de frecuencia**

Se usaron los datos de la tabla N°01 y N°02 respectivamente para elaborar las tablas de frecuencia:

Tabla N°20

Frecuencia observada

	Nunca	A veces	Siempre	Total
<b>Innovación</b>	0	19	9	28
<b>Excelencia</b>	2	14	12	28
<b>Total</b>	2	33	21	56

FUENTE: Elaboración propia Diciembre 2016

Tabla N°21

Frecuencia esperada

	Nunca	A veces	Siempre	Total
<b>Innovación</b>	1.5	16.5	10.5	28
<b>Excelencia</b>	1.5	16.5	10.5	28
<b>Total</b>	2	33	21	56

FUENTE: Elaboración propia Diciembre 2016

**Calculo de la Chi Cuadrada**

Con los resultados obtenidos de las tablas N°20 y N°21 se procedió a calcular la Chi Cuadrada:



Tabla N°22  
Calculo de chi cuadrado

Frecuencia observada	Frecuencia esperada	((Frecuencia observada - Frecuencia esperada)^2/Frecuencia esperada)
0	1	1
2	1	1
19	16.5	0.378
14	16.5	0.378
9	10.5	0.214
12	10.5	0.214
<b>Chi calculada</b>		3.184
<b>Chi tabulado</b>		5.9915

FUENTE: Elaboración propia Diciembre 2016

Para hallar la Chi tabulada, se trabajó con un nivel de aceptación del 95% y el grado de libertad se calculó de la siguiente forma:  $g^l = (2-1) \times (3-1) = 2$ .

Al revisar la tabla de chi cuadrado en el grado de libertad 2 y con un nivel de aceptación del 95% se observó que su valor correspondiente es:  $\chi^2_t = 5.9915$ .

Por lo tanto al comparar la Chi calculada con la Chi Tabulada:  $\chi^2_c = 3.1845 < \chi^2_t = 5.9915$

**Interpretación**

Los resultados muestran que:  $\chi^2_c = 3.1845 < \chi^2_t = 5.9915$ ; por lo que se acepta la Hipótesis nula y se rechaza la Hipótesis alterna. Entonces el modelo de liderazgo de los trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno, no está basado en principios respaldados por la ética y las normas de la institución. Es decir que la variable liderazgo no está asociado significativamente con la variable ética y las normas de la institución.

Al respecto Hernandez (2013) sostiene que liderar no es un proceso fácil, el modelo que usan los trabajadores de una determinada institución puede tener serios problemas, respecto a su perfeccionamiento; el liderazgo emergente dentro de una institución pública aún no está basado en las normas de la intuición ni en la ética, solo existen motivaciones personales e incluso egoístas. Un ejemplo frecuente de esto se produce cuando los miembros de la institución descargan

responsabilidades en los trabajadores de más años de servicio o los directivos por la capacidad e idoneidad que éstos demuestran, con lo cual, además de dejarlos solos para tomar decisiones y de agobiarlos de trabajo, estas personas delegan también todos sus roles y funciones a ellos. Además Chamorro (2005) en su tesis titulada: “Factores determinantes del estilo de liderazgo del director” prioriza la ética y las normas de la institución en relación al estilo de liderazgo para que la organización sea efectiva; también recalca que algunos trabajadores de las instituciones motivados por sus interés profesionales son los precursores del liderazgo, ellos deben educarse constantemente para así mejorar las relaciones interlaborales. Los trabajadores Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno tienen un liderazgo basado en sus experiencias personales y motivadas por su rol profesional, sin embargo sus intereses difieren de las normas de la institución.

#### **4.4.2 Contrastación de hipótesis sobre el clima organizacional**

##### ***Planteamiento de hipótesis***

Según la información obtenida y por las características de las variables, las hipótesis estadísticas se presentan de la siguiente manera:

Ho: El clima organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo no es bueno en relación a las dimensiones de análisis: comunicación, responsabilidad e identidad institucional ya que todas las variables favorecen a su correcto fortalecimiento.

Ha: El clima organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo es bueno en relación a las dimensiones de análisis: comunicación, responsabilidad e identidad institucional ya que todas las variables favorecen a su correcto fortalecimiento.

Para la comprobación de hipótesis se utilizó la prueba de Chi Cuadrado como se menciona anteriormente, entre “*ya que todas las variables favorecen a su correcto fortalecimiento*” que

corresponden a la variable dependiente y “*el clima organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo es bueno en relación a las dimensiones de análisis: comunicación, responsabilidad e identidad institucional*” que viene a ser la variable independiente, su cálculo se realizó manualmente.

**Tablas de frecuencia**

Se usaron los datos de la tabla N°07 y N°08 respectivamente para elaborar las tablas de frecuencia:

Tabla N°23  
Frecuencia observada

	Nunca	A veces	Siempre	Total
<b>Claridad en la estructura organizacional</b>	3	11	14	28
<b>Trabajo en equipo</b>	3	11	14	28
<b>Total</b>	6	22	28	56

FUENTE: Elaboración propia Diciembre 2016

Tabla N°24  
Frecuencia esperada

	Nunca	A veces	Siempre	Total
<b>Claridad en la estructura organizacional</b>	3	11	14	28
<b>Trabajo en equipo</b>	3	11	14	28
<b>Total</b>	6	22	28	56

FUENTE: Elaboración propia Diciembre 2016

**Calculo de la Chi Cuadrada**

Con los resultados obtenidos de las tablas N°23 y N°24 se procedió a calcular la Chi Cuadrada:

Tabla N°25  
Calculo de chi cuadrado

Frecuencia observada	Frecuencia esperada	$((\text{Frecuencia observada} - \text{Frecuencia esperada})^2 / \text{Frecuencia esperada})$
3	3	0
3	3	0
11	11	0
11	11	0
14	14	0
14	14	0
<b>Chi calculada</b>		0
<b>Chi tabulado</b>		5.9915

FUENTE: Elaboración propia Diciembre 2016

Para hallar la Chi tabulada, se trabajó con un nivel de aceptación del 95% y el grado de libertad se calculó de la siguiente forma:  $gl = (2-1) \times (3-1) = 2$ .

Al revisar la tabla de chi cuadrado en el grado de libertad 2 y con un nivel de aceptación del 95% se observó que su valor correspondiente es:  $\chi^2_t = 5.9915$ .

Por lo tanto al comparar la Chi calculada con la Chi Tabulada:  $\chi^2_c = 0 < \chi^2_t = 5.9915$

### ***Interpretación***

Los resultados muestran que:  $\chi^2_c = 0 < \chi^2_t = 5.9915$ ; por lo que se acepta la Hipótesis nula y se rechaza la Hipótesis alterna. Entonces el clima organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo no es bueno en relación a las dimensiones de análisis: comunicación, responsabilidad e identidad institucional ya que todas las variables favorecen a su correcto fortalecimiento. Es decir que la variable clima organizacional no está asociado significativamente con la variable fortalecimiento.

Al respecto Zamata (2014) recalca en su tesis titulada “Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Melgar – Ayaviri, 2013” que las dimensiones de comunicación, identidad institucional y responsabilidad en el clima institucional son desfavorables, por ende no permite el correcto fortalecimiento de dicha institución. La comunicación es indispensable para clima organizacional de cualquier organización o institución, ya que sin esta no puede subsistir, es imposible coordinar el trabajo y las personas no pueden comunicar sus necesidades y sentimientos. La identidad institucional y la responsabilidad debe ser un reflejo del trabajo en equipo para alcanzar los objetivos y cumplir las metas del Plan Operativo Anual. Quispe (2011) sostiene que se debe tomar medidas preventivas para mejorar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral para así fortalecer la comunicación, la identidad institucional y la responsabilidad en los trabajadores, por lo cual se deben tomar medidas

preventivas y en algunos casos correctivos. El clima organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo es distante a ser bueno porque hay ausencia de una comunicación efectiva entre los trabajadores, el cumplimiento de los roles y funciones son aplazados e inconclusos y esto es un reflejo de la falta de identidad institucional.

#### **4.4.3 Contrastación de hipótesis sobre los efectos del clima organizacional**

##### ***Planteamiento de hipótesis***

Según la información obtenida y por las características de las variables, las hipótesis estadísticas se presentan de la siguiente manera:

Ho: Los efectos del clima organizacional en los trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno no son positivos en relación a las dimensiones de análisis: comunicación, responsabilidad e identidad institucional porque mejoran el desempeño laboral y la eficacia institucional.

Ha: Los efectos del clima organizacional en los trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno son positivos en relación a las dimensiones de análisis: comunicación, responsabilidad e identidad institucional porque mejoran el desempeño laboral y la eficacia institucional.

Para la comprobación de hipótesis se utilizó la prueba de Chi Cuadrado, entre *“porque mejoran el desempeño laboral y la eficacia institucional”* que corresponden a la variable dependiente y *“los efectos del clima organizacional en los trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno son positivos en relación a las dimensiones de análisis: comunicación, responsabilidad e identidad institucional”* que viene a ser la variable independiente, su cálculo se realizó manualmente.

**Tablas de frecuencia**

Se usaron los datos de la tabla N°14 y N°18 respectivamente para elaborar las tablas de frecuencia:

Tabla N°26

Frecuencia observada

	Nunca	A veces	Siempre	Total
<b>Claridad en la comunicación</b>	2	12	14	28
<b>Vivencia de la filosofía institucional</b>	3	14	11	28
<b>Total</b>	5	26	25	56

FUENTE: Elaboración propia Diciembre 2016

Tabla N°27

Frecuencia esperada

	Nunca	A veces	Siempre	Total
<b>Claridad en la comunicación</b>	2.5	13	12.5	28
<b>Vivencia de la filosofía institucional</b>	2.5	13	12.5	28
<b>Total</b>	5	26	25	56

FUENTE: Elaboración propia Diciembre 2016

**Calculo de la Chi Cuadrada**

Con los resultados obtenidos de las tablas N°26 y N°27 se procedió a calcular la Chi Cuadrada:

Tabla N°28

Calculo de chi cuadrado

Frecuencia observada	Frecuencia esperada	$((\text{Frecuencia observada} - \text{Frecuencia esperada})^2 / \text{Frecuencia esperada})$
2	2.5	0.1
3	2.5	0.1
12	13	0.077
14	13	0.077
14	12.5	0.18
11	12.5	0.18
<b>Chi calculada</b>		0.714
<b>Chi tabulado</b>		5.9915

FUENTE: Elaboración propia Diciembre 2016

Para hallar la Chi tabulada, se trabajó con un nivel de aceptación del 95% y el grado de libertad se calculó de la siguiente forma:  $gl (2-1) \times (3-1)=2$ .

Al revisar la tabla de chi cuadrado en el grado de libertad 2 y con un nivel de aceptación del 95% se observó que su valor correspondiente es:  $\chi^2_t = 5.9915$ .

Por lo tanto al comparar la Chi calculada con la Chi Tabulada:  $\chi^2_c = 0.714 < \chi^2_t = 5.9915$

### *Interpretación*

Los resultados muestran que:  $\chi^2_c = 0.714 < \chi^2_t = 5.9915$ ; por lo que se acepta la Hipótesis nula y se rechaza la Hipótesis alterna. Entonces los efectos del clima organizacional en los trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno no son positivos en relación a las dimensiones de análisis: comunicación, responsabilidad e identidad institucional porque mejoran el desempeño laboral y la eficacia institucional. Es decir que la variable efectos del clima organizacional no está asociado significativamente con la variable desempeño laboral y eficacia institucional.

Como anteriormente lo recalco Zamata (2013), si en las dimensiones de análisis del clima institucional: comunicación, identidad institucional y responsabilidad son desfavorables, los efectos también los serán en los trabajadores. El desempeño laboral no será eficaz en el cumplimiento de los roles y funciones de cada personal de dicha institución. Luhmann (1997), menciona que las instituciones son un tipo de sistema en el cual se da un proceso de autopoiesis, a través de las relaciones autopiéticas, permitiendo la interrelación de los trabajadores con efectos negativos o positivos para permitir la existencia de la organización. Los efectos adversos del clima organizacional como la ineficiencia institucional son resultados de un ambiente institucional pésimo a falta de comunicación, responsabilidad e identidad institucional en el desempeño laboral.

## DISCUSION

El liderazgo es muy importante dentro de todas las instituciones públicas, para lograr eficacia y el cumplimiento de la misión y se logre alcanzar la visión institucional dentro del contexto del liderazgo transformador, porque es fácil convocar personas pero no retenerlas, así como ganar dinero y es muy complicado saber administrarlo, poseer poder pero ejecutarlo de manera efectiva para así beneficiar a la mayoría que es difícil, cambiar la mentalidad de esclavo (conformismo) a una de conquistador (innovador).

Liderar es mucho más que dirigir un equipo, lo difícil es poner en práctica los numerosos conceptos teóricos que se escuchan en el mundo laboral. Adaptarse a las nuevas exigencias del ámbito laboral en el que las habilidades personales o la inteligencia se han transformado en el camino hacia el liderazgo. En esta cultura desde pequeños nos han formado haciéndonos creer que todos deberíamos ser bien parecidos, fuertes, saludables y hasta líderes, los políticos, los empresarios, los buenos profesores, los gerentes, los padres de familia, los vendedores, los deportistas, etc.

Landolfi (2006) menciona que este estereotipo forzado que nos empuja a ser líderes termina logrando la formación de “caparazón de liderazgo”, pues al tener que no todas las personas desean dedicar el tiempo a prepararse para lograrlo. Queremos resultados rápidos y tomamos cursos de liderazgo de corta duración; o bien leemos un libro que nos detalla las técnicas que nos llevarán a convertirnos en líderes. Pero como la magia no existe y nadie puede convertirse en un auténtico líder si no inicia un prolongado camino de formación, autoconocimiento y desarrollo personal en busca del logro de la excelencia, las personas al menos se contentan con parecerlo.

Zamata (2014) analiza las características del líder y lo sintetiza de la manera siguiente:

El Líder debe desarrollar su capacidad de escuchar, reflexionar y capacidad de análisis para describir lo que la gente desea, y tendrá que activar su actitud en cuanto a proyectar, tanto a corto,



mediano, o largo plazo, para conservar un margen de competencia. Los buenos líderes tienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien, bajo cualquier tipo de circunstancia, toman decisiones, el control, y se sienten seguros de sí mismo.

El Líder ante todo es un Visionario; tiene la capacidad de pensar en aquellos que todavía no existe; es capaz de dibujar el futuro con precisión en su mente; posee la habilidad de trazar el mapa de un territorio aun no explorado. Los líderes transforman sus sueños en realidad.

El Líder es un Creador de lo que no existe y/o generador de nuevos espacios, su formación integral siempre debe estar acompañada con el desarrollo de la autocrítica, la opinión sincera y objetiva ante los acontecimientos, de propuestas que conlleven a la obtención de objetivos comunes, lo cual debe hacer especial énfasis en la búsqueda constante del óptimo nivel de discusión y planificación, además de comprobada competitividad.

El Líder de los nuevos tiempos debe ser una persona ilustrada, debe estar claro de su rol decisivo en el éxito de la empresa, debe tener suficiente intuición y capacidad para dirigir la nave en aguas turbulentas.

El Líder es un Coordinador de Procesos Sociales y Organizacionales, tiene visión de lo deseado e información suficiente para actuar en consecuencia. Debe traspasar esa visión a otros con la finalidad de que actúen, dando lugar a poseer sólidas capacidades en el campo de la conducción y dirección de grupos.

El trabajo realizado por los miembros de una organización es el resultado del clima institucional con el cual interactúan, si existe un clima pésimo, la atención al público será deplorable. En la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno, posee una forma particular de liderazgo, sin embargo hay problemas que reducen la efectividad de la labor como el hecho de falta de identidad institucional, ya que algunos trabajadores no se sienten reconocidos en su

esfuerzo laboral y auguran estímulos.

Las investigaciones realizadas sobre el liderazgo en las instituciones hacen referencia a como “el liderazgo surge como una posibilidad clara de fomentar relaciones humanas” (Hernández, 2013), lo cual nos indica que más que una forma teórica de motivación es saber hacer las cosas y así por medio del comportamiento de los trabajadores, las organizaciones pueden propiciar el cambio, sea negativo o positivo, claramente sin alterar su estructura normativa en cuanto a su visión, misión y objetivos; sino ver los medios por los cuales logran ser más eficientes en su rol dentro de la comunidad local.

En la tesis titulada: “Factores determinantes del estilo de liderazgo del director” se prioriza seis aspectos fundamentales: claridad e información suficiente sobre las necesidades de la escuela, siempre centrada en las necesidades del alumnado; la capacidad para transmitir los fines y prioridades educativas a toda la comunidad escolar; el apoyo al profesorado en el ámbito curricular; la creación de un ambiente ordenado y un clima escolar que facilite la enseñanza y el aprendizaje; el conocimiento de la enseñanza de calidad, y el trabajo activo en conjunto con el profesorado para mejorar su capacidad profesional; y la supervisión y evaluación del rendimiento del centro; en relación al estilo de liderazgo que es necesario la correcta comunicación interpersonal de todos los miembros de la organización para así que la organización sea efectiva (Chamorro, 2005).

El clima organizacional es la atmósfera que rodea una determinada organización la cual afecta las actitudes de las personas que laboran en dicha institución; por ejemplo un cocodrilo en África crece treinta pies, mientras que en un zoológico de Estados Unidos solamente alcanza los diez pies de largo, esto ocurre porque en su hábitat tiene todo lo necesario para que desarrolle el máximo de su potencial, es por ello que en un clima organizacional óptimo, las personas pueden desenvolverse

de manera eficiente y eficaz en sus actividades laborales, ya que tiene todos los recursos necesarios sean físicos o emocionales.

Desde 1960, el estudio acerca de clima organizacional se ha venido desarrollando, ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto. A continuación referimos en síntesis, puntos de vista de diferentes autores mencionados por Furham (2001) de su investigación Psicología organizacional: el comportamiento del individuo en las agrupaciones: Forehand y Von Gilmer definen al clima laboral como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización. Tagiuri, señala como una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros influye en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización. Schneider lo sintetiza como percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse. Weinert, como la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización los cuales configuran su contexto de trabajo. Por otro lado, la postura operacionalista o fenomenológica los autores Peiro y Prieto, consideran al clima laboral como una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas y que tiene existencia en cuanto hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización, el clima laboral está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, si bien no es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión socio cognitiva de las organizaciones

Guillen y Guil (2000) definen al clima organizacional como la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y estas establecen diversas interacciones en un

contexto laboral.

Guaita (2012) en su boletín titulado: “La llave del éxito empresarial” también contribuye a la investigación de la definición del clima organización sintetizando las diversas definiciones de clima organizacional según varios autores: Brunet, 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. Para Chiavenato (2001), el clima organizacional constituye el medio interno de una institución, la atmosfera psicológica característica que existe en cada entidad. Asimismo menciona que el concepto de clima involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de agrupación, 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, 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 Seisdodos, se denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la agrupación, 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 corporación. Schein, (citado por Davis) menciona que el ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Rodríguez, expresa que el clima institucional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una agrupación 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, 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, 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 la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno, se impone el modelo de liderazgo burocrático a través de la posición jerárquica que impone la disciplina y el cumplimiento de las funciones, sin embargo no se puede desconocer un liderazgo emergente desde instancias intermedias y en las diferentes áreas, porque son capaces de aportar con creatividad y emprendimiento para el logro de las metas y objetivos institucionales.

El clima organizacional en la Dirección Regional del Trabajo y Promoción del Empleo Puno

considerando los niveles de responsabilidad, comunicación e identidad institucional es percibido como regular, distante a ser bueno, por el incumplimiento de obligaciones y ausencia de compromiso para desarrollar actividades con diligencia, seriedad y prudencia, así mismo debido a la pérdida del sentimiento de pertenencia, aunque a nivel comunicacional existe una relación más o menos considerable entre los trabajadores y de éstos con los usuarios. Los directivos, funcionarios y servidores tienen una percepción de que su clima organizacional no es el adecuado puesto que existen limitantes como es la carencia de motivación al recurso humano, el nombramiento de directores que desconocen la visión y misión al inicio de sus funciones, los mismos que inciden negativamente y en forma directa en el desempeño institucional expresada en el incumplimiento de su Plan Operativo Anual del 2015.

## CONCLUSIONES

El modelo de liderazgo de los trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno se encuentra en proceso de perfeccionamiento ya que es motivado por intereses particulares, su clima laboral es por ende distante a ser bueno en las dimensiones de comunicación, responsabilidad e identidad institucional.

En la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno, se impone el modelo de liderazgo burocrático a través de la posición jerárquica que impone la disciplina y el cumplimiento de las funciones, sin embargo no se puede desconocer un liderazgo emergente desde instancias intermedias y en las diferentes áreas, porque son capaces de aportar con creatividad y emprendimiento para el logro de las metas y objetivos institucionales.

El liderazgo emergente en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno, se manifiesta en la habilidad de los trabajadores en ser originales en el emprendimiento de nuevas tareas expresada en un 33.3% del total, que propende a conocer la necesidades personales, grupales e institucionales para lograr metas y objetivos, sin embargo es menester indicar que los niveles de identidad, responsabilidad y comunicación no son generalizados y ni los requeridos, sino quienes hacen praxis de estas cualidades son en su mayoría los trabajadores con más años de servicio.

El clima organizacional en la Dirección Regional del Trabajo y Promoción del Empleo Puno considerando los niveles de responsabilidad, comunicación e identidad institucional es percibido como regular, distante a ser bueno, por el incumplimiento de obligaciones y ausencia de compromiso para desarrollar actividades con diligencia, seriedad y prudencia, así mismo debido a la pérdida del sentimiento de pertenencia, aunque a nivel comunicacional existe una relación más o menos considerable entre los trabajadores y de éstos con los usuarios. Los directivos, funcionarios y servidores tienen una percepción de que su clima organizacional no es el adecuado puesto que existen limitantes como es la carencia de motivación al recurso humano, el

nombramiento de directores que desconocen la visión y misión al inicio de sus funciones, los mismos que inciden negativamente y en forma directa en el desempeño institucional expresada en el incumplimiento de su Plan Operativo Anual del 2015.



## RECOMENDACIONES

Para mejorar la profundidad de la investigación se recomienda investigar las percepciones de los usuarios atendidos en las diversas dependencias de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno en el periodo del 2015.

Es preciso investigar las evaluaciones del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú a la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno en el periodo del 2015 para así poder contrastar el nivel de eficacia y eficiencia de dicha institución en el cumplimiento de sus roles y funciones de su Plan Operativo Anual.

La Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno depende del Gobierno Regional Puno y no directamente del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú, es recomendable investigar si esto está relacionado a su clima organizacional y su modelo de liderazgo.

## REFERENCIAS

Alfaro, I. y Rivarola I. (2005). *Influencia del liderazgo en la competitividad de las organizaciones peruanas*. Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima Perú.

American Psychological Association (2017). *Manual APA 2017*. Sexta Edición. Recuperado de: <http://normasapa.net/2017-edicion-6/>.

Arroyo, G. (2008). *Grado de Relación entre Liderazgo, Relaciones Interpersonales y el Clima Organizacional Percibido por los Docentes de los Institutos Superiores Pedagógicos Públicos de la Región de Puno, 2006*. Tesis de maestría, Universidad Nacional del Altiplano Puno, Puno, Perú.

Aurelio, D. (2011). *Lexicografía*: Lima, Perú. San Marcos

Brunet, L. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones: definiciones, diagnóstico y consecuencia*: Mexico D.F., México. Trillas.

Bustamante, C., Navarro, E. y Santillan G. (2007) *Clima y Compromiso Organizacional. Una investigación. Volumen I*. Madrid España. Biblioteca Nacional Española. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/340/Origenes%20y%20definicion%20de%20clima%20laboral.html>.

Cama, O. (2016). *Las Relaciones Interpersonales y su Incidencia en el Clima Organizacional del Área de Contabilidad de la UNA - Puno Periodo 2014 – 2015*. Tesis de pregrado, Universidad Nacional del Altiplano Puno, Puno, Perú.

Chamorro, D. (2005). *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director*. Tesis de doctorado, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España

Chiavetano, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia. Quinta Edición. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/jonybreitnerhernandez/administracin-de-recursos-human-o-5ta-edicin-idalberto-chiavenato>.

Condori, J. y Yucra, L. (2010). *Gestión Organizacional*. Proyecto Cultivos Andinos Dirección

Regional Agraria Puno.

Conexión ENSA (2015). *Las nueve dimensiones del clima organizacional*. Apuntes Empresariales Perú. Universidad ESAN. Recuperado de: <http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/07/nueve-dimensiones-clima-organizacional/>.

Collantes M. y Supo F. (2014). *Guía epistemológica de la investigación científica en Ciencias Sociales*: Puno. Perú. Offset Continental

Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno. (2015). *Plan Operativo Anual 2015*.

Fernández M. y Sánchez J. (1996). *Manual de prácticas de psicología organizacional*. Madrid. España: Amarú.

Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional del comportamiento del individuo en las organizaciones*. México D.F. México: Oxford.

Gebel, D. (2003). *El código del campeón*. Recuperado de <http://intercambiosybendiciones.blogspot.com>

Guaita, J. (2012). *La llave del éxito empresarial*. Recuperado de: <http://es.calameo.com/books/0024629543cabd5be278f>.

Guillén, C. y Guil R. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones*. Madrid. España: McGraw Hill.

Hernandez, J. (2013). *El liderazgo organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica*. Tesis de maestría, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.

Huaycani, G. (2014). *Influencia de Factores Institucionales en el Clima Organizacional de la Institución Educativa Secundaria Gran Unidad Escolar San Carlos Puno 2013*. Tesis de pregrado, Universidad Nacional del Altiplano Puno, Puno, Perú.

- Landolfi, H. (2006). ¿Qué es el liderazgo? Recuperado de: <http://www.sabiduria.com/liderazgo/que-es-liderazgo/>.
- Likert, R. (1986), *Nuevas formas para solucionar conflictos*. México D.F., México: Trillas.
- Lopez, A. (2015). *Metas de vida más que como alcanzar como vivir*: Recuperado de: [www.librosalexlopez.com](http://www.librosalexlopez.com)
- Luhmann, N. (1997). *Observaciones de la modernidad*. Barcelona España.
- Maldonado, G. (2013). *El reino de poder: como demostrarlo aquí y ahora*. New Kensington, EE.UU., PA: Whitaker House.
- Maldonado, G. (2003). *La madurez espiritual*: Miami, EE.UU., FL: ERJ.
- Maldonado, G. (2014). *La transformación sobrenatural: cambia tu corazón de acuerdo al de Dios*: New Kensington, EE.UU., PA: Whitaker House.
- Maxwell, J. (2006). *La Clave del Éxito de Cualquier Esfuerzo está en la Capacidad de Dirigir a otros*. Recuperado de: [http://iturbideseldinero.blogspot.pe/2006\\_08\\_01\\_archive.html](http://iturbideseldinero.blogspot.pe/2006_08_01_archive.html)
- Martinez, Y. (2014). *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco*. Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Medina, P. (2010). *El liderazgo transformacional en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Meyer, J. (2000). *Como tener éxito en aceptarte a ti mismo*: Tulsa, Oklahoma, EE.UU., Harrison House
- Meyer, J. (2001). *Controlando sus emociones*: Tulsa, Oklahoma, EE.UU., Harrison House
- Munroe, M. (2008). *El principio de la paternidad la prioridad, posición y función del varón*: New Kensington, EE.UU., PA: Whitaker House.

Munroe, M. (2003). *Entendiendo el propósito y el poder de los hombres*: New Kensington EE.UU., PA: Whitaker House.

Munroe, M. (2003). *Entendiendo el propósito y el poder de las mujeres*: New Kensington EE.UU., PA: Whitaker House.

Partin, J. Jennings (1977). *Perspectivas del Desarrollo Organizacional*. México D.F. México: Fondo Educativo Interamericano. Serie D.O.

Peiro, J. y Prieto, F. (1996). *Tratado de psicología del trabajo. La actividad laboral en su contexto*. Madrid. España: Amarú.

Senge, P. (2006). *Liderazgo distribuido*. Recuperado de: <https://eadminblog.net/2006/10/30/liderazgo-distribuido/>

Quispe, C. (2011). *El Clima Organizacional y su Influencia en la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la Sede Regional de la Oficina Regional Altiplano Puno del Instituto Nacional Penitenciario Periodo 2010*. Tesis de pregrado, Universidad Nacional del Altiplano Puno, Puno, Perú.

Quispe M. y Yana M. (2014). *Burnout y Clima Organizacional en Gobiernos Locales de la Provincia de Azángaro 2012*. Tesis de pregrado, Universidad Nacional del Altiplano Puno, Puno, Perú.

Quispitupac C. y Silvia M. (2014). *Elaboración de una herramienta para la toma de decisiones en gestión del talento para líderes*. Tesis de Maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.

Silva, L. (2014). *Los cinco pilares del liderazgo*. Lima, Perú, Ministerios CATSION.

Vara, A. (2012). *Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales*. Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias

Administrativas y Recursos Humanos. Universidad de San Martín de Porres. Lima, Perú.

Recuperado de: [www.aristidesvara.net](http://www.aristidesvara.net).

Vilca, H. (2013). *Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Docente en la Facultad de Educación, Comunicación y Humanidades de la UNJBG, de Tacna 2013*. Tesis de pregrado, Universidad Nacional del Altiplano Puno, Puno, Perú.

Zamata, N. (2014). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Melgar – Ayaviri, 2013*. Tesis de pregrado, Universidad Nacional del Altiplano Puno, Puno, Perú.

**ANEXOS**

**ANEXO N° 01**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE SOCIOLOGIA**

Cuestionario de Clima Organizacional

Encuesta a los miembros de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno

Objetivo: El presente instrumento constituye una forma de conocer el clima organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno

Aspectos generales:

- a) Edad ( )
- b) Sexo H ( ) M ( )
- c) Especialidad: .....
- d) Título Profesional: .....
- e) Grado académico: .....
- f) Cargo:
- g) Condición:
- h) Tiempo de servicio en DRTPE PUNO:

Instrucciones: tenga la amabilidad de contestar las siguientes proposiciones marcando con un aspa la respuesta que usted considera más apropiada a la realidad de vuestro centro laboral.

Recuerde no existe respuestas verdaderas o falsas.

PROPOSICIONES		Siempre	A veces	Nunca
<b>A</b>	<b>FLEXIBILIDAD</b>			
1	Toma de decisiones: en mi institución se permite la flexibilidad razonable de tomar decisiones.			
2	Innovación: en mi institución hay oportunidad para realizar ideas sobre cosas nuevas.			
3	Tolerancia: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores son flexibles para aceptar y saber convivir con las diferencias propias de cada personas			
<b>B</b>	<b>RESPONSABILIDAD</b>			
4	Responsabilidad por el impacto: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores asumen las consecuencias de su propio comportamiento y de su trabajo.			
5	Coraje: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores asumen riesgo calculados orientados para el bien común.			
<b>C</b>	<b>ESTANDARES (ALTO DESEMPEÑO)</b>			
6	Mejoramiento: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores se preocupan por mejorar los estándares de desempeño			



7	Excelencia: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores se preocupan por sobrepasar las expectativas de los otros. Es decir se preocupan por saltar más alto.			
D	<b>SATISFACCION RECONOCIMIENTO</b>			
8	Satisfacción de necesidades: : las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores sienten que hay una mutua satisfacción de necesidades entre institución y empleados			
9	Reconocimiento por el resultado de la labor: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores expresan reconocimiento por el trabajo bien hecho			
10	Reconocimiento por la persona: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores expresan reconocimiento a las características de la personalidad del otro y saben manifestarse con respeto las debilidades			
11	Plan de carrera: la dirección de la institución tiene establecidas las rutas de ascenso o traslado posibles para las personas de la empresa			
E	<b>ALINEAMIENTO</b>			
12	Vivencia de la filosofía institucional: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores practican la misión, valores y las políticas institucionales.			
13	Claridad de la estructura organizacional: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores saben con precisión qué cosas hacer y cómo hacérselas en su puesto de trabajo			
14	Claridad en la comunicación: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores manejan con destreza el que, el para qué y el por qué en las comunicaciones escritas y verbales.			
15	Procesamiento de los rumores: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores reconocen la importancia de los rumores y los procesan			
F	<b>CALIDAD</b>			
16	Existencia de indicadores de calidad: en mi institución están definidos y difundidos los indicadores de calidad.			
17	Cumplimiento de los indicadores de calidad: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores cumplen con los indicadores de calidad establecidos			
18	Información sobre los niveles de calidad: en mi			

	institución se hace una difusión periódica, clara y precisa sobre los niveles de calidad obtenidos en m área y en las demás de la institución			
19	Información sobre la satisfacción del cliente: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores reciben información sobre los niveles de satisfacción de los clientes externos			
G	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>			
20	Esfuerzo: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores se esfuerzan por trabajar en equipo			
21	Membrecía: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores se sienten orgullosos por pertenecer a su equipo			
22	Ayuda: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores espontáneamente ofrecen ayuda a los otros			
23	Confianza: reciben y dan confianza			
H	<b>APRENDIZAJE</b>			
24	Constancia en el aprendizaje: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores están constantemente aprendiendo			
25	Aplicación del aprendizaje: las personas de mi institución tanto los superiores como los colaboradores aplican sus aprendizajes a la realidad de la institución			
26	Aprendizaje de la propia experiencia: en mi institución se ha elaborado, enseñado y se está practicando un método para elaborar casos didácticos de o sobre los propios éxitos y fracasos.			

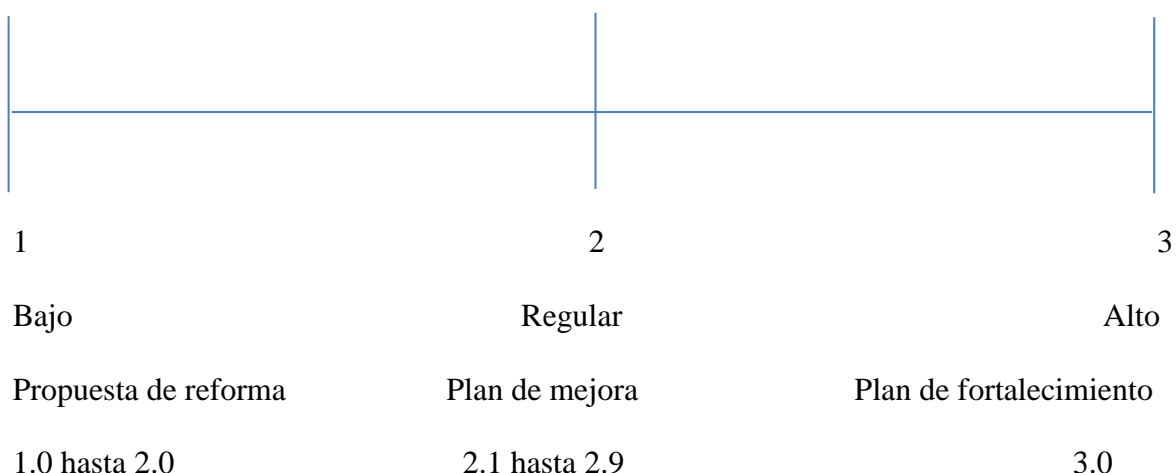
MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

***Escala de Likert***

1 = Nunca

2 = A veces

3 = Siempre



**Escala de medición de variables**

Factores y variables	Espacio o margen de los intervalos
<b>A. FLEXIBILIDAD</b> 1. Toma de decisiones 2. Innovación 3. Tolerancia	$26 / 3 = 8.7 = 8$  8 es margen de distribución 0 – 8 nivel bajo 9 – 17 nivel regular 18 – 28 nivel alto
<b>B. RESPONSABILIDAD</b> 1. Responsabilidad por el impacto 2. Coraje	
<b>C. ESTANDARES (ALTO DESEMPEÑO)</b> 1. Mejoramiento 2. Excelencia	
<b>D. SATISFACCION-RECONOCIMIENTO</b> 1. Satisfacción de necesidades 2. Reconocimiento por el resultado de la labor 3. Reconocimiento a la persona 4. Plan de carrera	
<b>E. ALINEAMIENTO</b> 1. Vivencia de la filosofía institucional 2. Claridad de la estructura organizacional 3. Claridad de la comunicación 4. Procesamiento de los rumores	
<b>F. CALIDAD</b> 1. Existencia de indicadores de calidad 2. Cumplimiento de los indicadores de calidad 3. Información sobre los niveles de calidad 4 Información sobre la satisfacción del cliente	
<b>G. TRABAJO EN EQUIPO</b> 1. Esfuerzo	

2. Membrecía 3. Ayuda 4. Confianza	
H. APRENDIZAJE 1. Constancia en el aprendizaje 2. Aplicación del aprendizaje 3. Aprendizaje de la propia experiencia	

**Medición de factores**

Factores	Puntaje ideal	Margen de distribución
<b>A. FLEXIBILIDAD</b> 1. Toma de decisiones 2. Innovación 3. Tolerancia	3 3 3 Total = 9	9 / 3 = 3 0 - 3 4 - 6 7 - 9
<b>B. RESPONSABILIDAD</b> 1. Responsabilidad por el impacto 2. Coraje	3 3 Total = 6	6 / 3 = 2 0 - 2 3 - 4 5 - 6
<b>C. ESTANDARES (ALTO DESEMPEÑO)</b> 1. Mejoramiento 2. Excelencia	3 3 Total = 6	6 / 3 = 2 0 - 2 3 - 4 5 - 6
<b>D. SATISFACCION-RECONOCIMIENTO</b> 1. Satisfacción de necesidades 2. Reconocimiento por el resultado de la labor 3. Reconocimiento a la persona 4. Plan de carrera	3 3 3 3 Total = 12	12 / 3 = 4 0 - 4 5 - 8 9 - 12
<b>E. ALINEAMIENTO</b> 1. Vivencia de la filosofía institucional 2. Claridad de la estructura organizacional 3. Claridad de la comunicación 4. Procesamiento de los rumores	3 3 3 3 Total = 12	12 / 3 = 4 0 - 4 5 - 8 9 - 12
<b>F. CALIDAD</b> 1. Existencia de indicadores de calidad 2. Cumplimiento de los indicadores de calidad 3. Información sobre los niveles de calidad 4 Información sobre la satisfacción del cliente	3 3 3 3 Total = 12	12 / 3 = 4 0 - 4 5 - 8 9 - 12
<b>G. TRABAJO EN EQUIPO</b> 1. Esfuerzo 2. Membrecía 3. Ayuda	3 3 3	12 / 3 = 4 0 - 4 5 - 8 9 - 12

4. Confianza	3 Total = 12	
H. APRENDIZAJE		9 / 3 = 3
1. Constancia en el aprendizaje	3	0 – 3
2. Aplicación del aprendizaje	3	4 – 6
3. Aprendizaje de la propia experiencia	3	7 – 9
	Total = 9	

**ANEXO N°02****UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO****FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES****ESCUELA PROFESIONAL DE SOCIOLOGIA**

Entrevista estructurada sobre liderazgo y clima organizacional

Entrevista aleatoria a los miembros de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno

Objetivo: El presente instrumento constituye una forma de conocer el liderazgo en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno

**I.- SOBRE LIDERAZGO**

1.1.- ¿Para usted quienes dirigen (toman decisiones de suma importancia o contribuye con ideas innovadoras) la institución?

1.2.- ¿Qué directivos, funcionarios o servidores son los que más se preocupan por la responsabilidad en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno?

1.3.- Usted cree ¿que la institución cumple con los objetivos y metas que se ha propuesto en su plan anual?

Si ( ) No ( ) ¿Por qué?

1.4.- Usted ¿Qué, limitante tiene para cumplir eficientemente con sus funciones?

1.5.- ¿Existe identidad institucional y liderazgo?

Si ( ) No ( ) ¿Por qué?

1.6.- ¿Puede llegar usted a ser líder en la institución?

Si ( ) No ( ) ¿Por qué?

1.7.- ¿Los directivos practican la comunicación adecuada con los demás servidores?

SI ( ) No ( ) ¿Por qué?

## II.- SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1.- En la institución que usted labora, ¿Cómo se manifiesta el nivel de responsabilidad de los directivos, funcionarios y servidores?

2.2.- En la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno, ¿Cómo se da los niveles de comunicación, sus canales respectivos y la comprensión de la misma información?

2.3.- ¿De qué manera se manifiesta la identidad institucional de los directivos, funcionarios y servidores?

2.4.- ¿Cómo considera el clima organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno?

- Bueno, Regular o Malo

**ANEXO N°03****UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO****FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES****ESCUELA PROFESIONAL DE SOCIOLOGIA**

Guía de observación a los miembros de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno

Objetivo: El presente instrumento constituye una forma de conocer el liderazgo en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno

Se observara:

-La asistencia y puntualidad de los trabajadores de las distintas dependencias de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno.

-La existencia de documentos de gestión, planes operativos anuales y su evaluación

-La relaciones inter laborales de los miembros de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno.

-Porcentaje de directivos, funcionarios y servidores que laboran horas extras.

-Participación de directivos, funcionarios y servidores en reuniones de confraternidad



**ANEXO N°04****MISION Y VISION DE LA DIRECCION REGIONAL DE TRABAJO Y PROMOCION  
DEL EMPLEO PUNO****Visión Institucional**

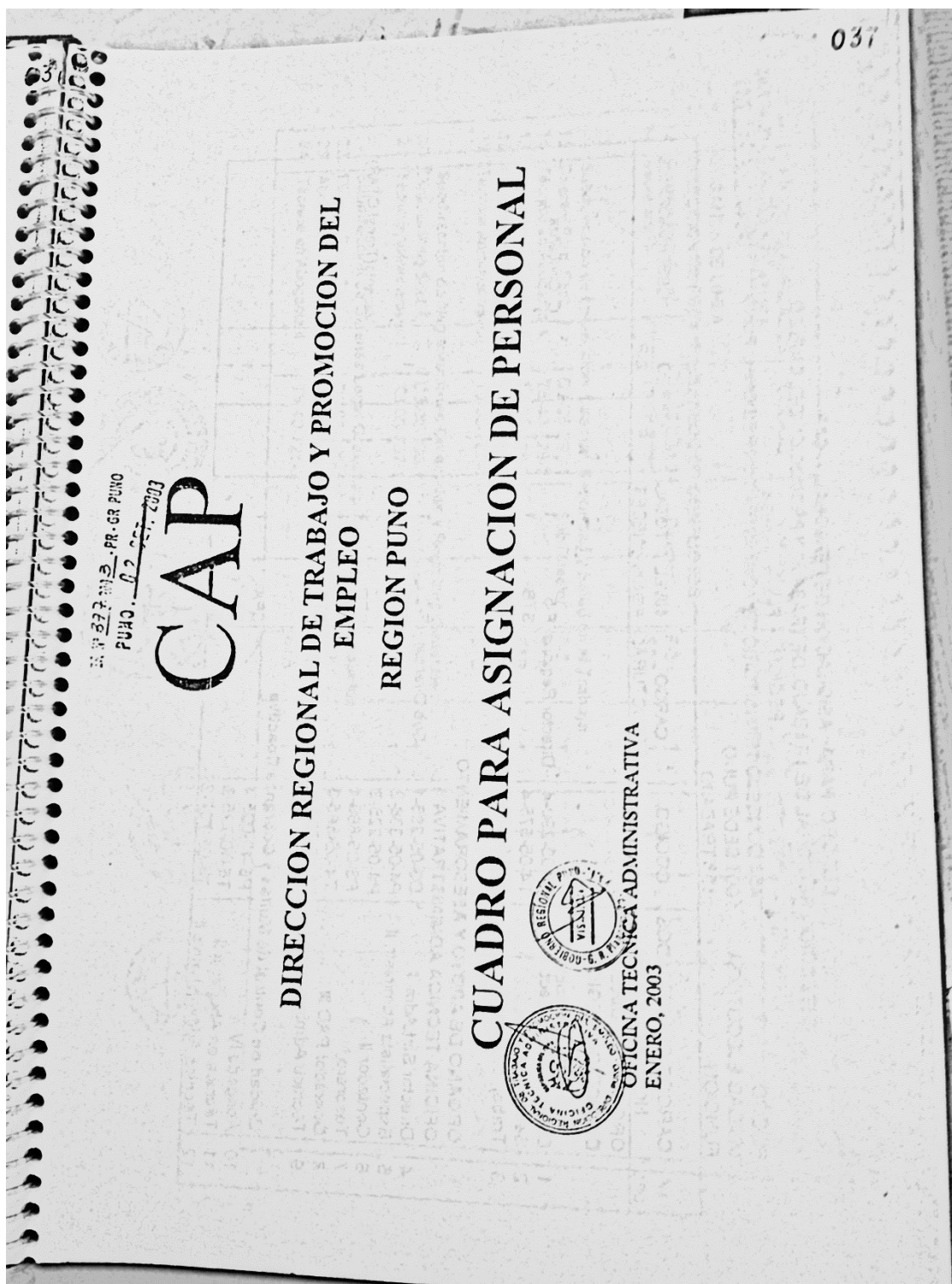
Ser una institución pública moderna, líder en la promoción y generación del empleo decente y en la prevención, difusión y fiscalización del trabajo, en la perspectiva de fomento de la empleabilidad y de un ambiente socio laboral justo y democrático, para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida, seguridad social y salud en el trabajo, buscando la concertación tripartita entre los actores: Estado, empleadores y trabajadores, en busca de lineamientos políticos regionales consensuados para materializar el bienestar, armonía y paz laboral.

**Misión Institucional**

Institución rectora de la administración de Trabajo y Promoción del Empleo, con capacidades desarrolladas para liderar la implementación de políticas, y programas de generación, y mejora del empleo digno y productivo, a través de la promoción de oportunidades y capacidades para la inserción laboral; así como el fomento de las relaciones laborales mediante la articulación y concertación entre los actores, vigilancia del cumplimiento de la normatividad, prevención y solución de conflictos y mejora de las condiciones de trabajo.

ANEXO N°05

CUADRO DE ASIGNACION DE PERSONAL (CAP) APROBADO PARA LA DIRECCION REGIONAL DE TRABAJO Y PROMOCION DEL EMPLEO PUNO EN 2003



**CUADRO PARA ASIGNACION DE PERSONAL - CAP**  
**DIRECCION REGIONAL DE TRABAJO DE TRABAJO Y PROMOCION DEL EMPLEO**  
**REGION - PUNO**  
**: 458 CONSEJO TRANSITORIO DE ADMINISTRACION REGIONAL PUNO**  
**: 001 SEDE PUNO**  
**: 15 TRABAJO**

RES N° 222, 203 - PR - GR PUNO  
 PUNO, 02 SET. 2003

N° ORD	CARGOS CLASIFICADOS NOMENCLATURA ORGANO DE DIRECCION REGIONAL	CODIGO	CARGO ESTRUCTURAL	NIVEL REMUN	TOTAL NECES.	SITUACION CARGO		OBSERVACIONES
						P	S/P	
1	Director Progr.Sect IV	D6-05-290-4	Director Regional	F-5	1	1		C. Confianza
2	Secretaria IV	T4-05-675-4		STB	1	1		
3	Trabaj. de Serv. III	A3-05-870-3		SAC	1	1		
	<b>ORGANO DE APOYO Y ASESORAMIENTO</b>							
4	OFICINA TECNICA ADMINISTRATIVA	D3-05-295-1	Sub Director	F-2	1	1		Vacante(Transf.CTAR)
5	Director Sist.Adm. I	P4-05-338-2		SPB	1	1	1	
6	Especialista Administr. II	P4-05-225-2		SPB	1	1		
7	Contador II	P3-05-860-1		SPD	1	1		
8	Tesorero I	T4-05-595-3		STA	1	1		
9	Operador PAD III	T3-05-707-1		STC	1	1		
	<b>Unidad de Control de Multas y Cobranza Coactiva</b>							
10	Abogado IV	P6-40-005-4		SPA	1	1	1	
11	Técnico en Abogacia II	T5-40-725-2		STA	1	1	1	
12	Técnico Administrativo II	T4-05-707-2		STC	1	1	1	



RER N° 377-2003 PR-GR PUNO  
 PUNO. 02 SET 2003

N° ORD	CARGOS CLASIFICADOS NOMENCLATURA	CODIGO	CARGO ESTRUCTURAL	NIVEL REMUN	TOTAL NECES.	SITUACION CARGO		OBSERVACIONES
						P	S/P	
13	ORGANOS DE LINEA DIRECCION DE PREV. Y SOLUCION DE CONFLICTOS Director Prog.Sect.II	D4-05-290-2	Director	F-3	1	1		
14	Secretaria III	T3-05-675-3		STC	1	1		
15	Subdirección de Inspección Laboral, Seguridad y Salud en el Trabajo							
16	Director Prog. Sect. I	D3-05-290-1	Sub Director	F-2	1	1		Vacante
17	Técnico en Abogacía II	T5-40-725-2		STA	1	1		
18	Inspector de Trabajo II	T4-55-465-2		STB	1	1		
19	Inspector de Trabajo II	T4-55-465-2		STB	1	1		
19	Técnico Administrativo I	T3-05-707-1		STC	1	1		
20	Subdirección de Negociaciones Colectivas y Registros Generales							
21	Director Prog.Sect. I	D3-05-290-1	Sub Director	F-2	1	1		
21	Técnico Administrativo I	T3-05-707-1		STC	1	1		
22.	Subdirección de Defensa Legal Gratuita y Asesoría al Trabajador							
23.	Director Prog. Sect. I	D3-05-290-1	Sub Director	F-2	1	1		
24.	Abogado II	P4-40-005-2		SPB	1	1		
24.	Técnico en Abogacía II	T5-40-725-2		STA	1	1		Vacante



RER N° 372-2003-PR-CR PUNO  
 PUNO. 02 57

N° ORC	CARGOS CLASIFICADOS NOMENCLATURA	CODIGO	CARGO ESTRUCTURAL	NIVEL REMUN.	TOTAL NECES.	SITUACION CARGO		OBSERVACIONES
						P	S/P	
Centro de Formacion Profesional de Taraco								
44	Supervisor Prog. Sect. I	D2-05-695-1	Jefe	F-1	1	1		
45	Instructor Art. y Ofic. III	T5-25-490-3		STA	1	1		
46	Instructor Art. y Ofic. III	T5-25-490-3		STA	1	1		
47	Instructor Art. y Ofic. III	T5-25-490-3		STA	1	1		
48	Instructor Art. y Ofic. III	T5-25-490-3		STA	1	1		
49	Instructor Art. y Ofic. III	T5-25-490-3		STA	1	1		
50	Téc. Administr. I	T3-05-707-1		STC	1	1		
51	Téc. Administr. I	T3-05-707-1		STC	1	1		
52	Trabaj. de Serv. III	A3-05-870-3		SAC	1	1		
53	Trabaj. de Serv. III	A3-05-870-3		SAC	1	1		
TOTAL					53	34	19	



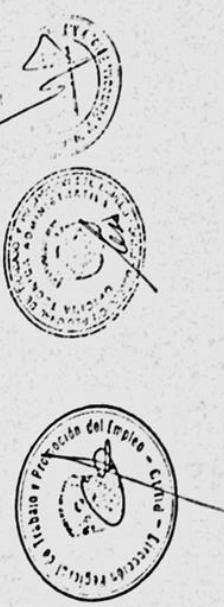
RES. N° 577.111.3.22.08 PUNO  
PUNO 02

N° ORD	CARGOS CLASIFICADOS NOMENCLATURA	CODIGO	CARGO ESTRUCTURAL	NIVEL REMUN	TOTAL NECES.	SITUACION CARGO		OBSERVACIONES
						P	S/P	
25.	DIRECCION DE PROMOC. DEL EMPLEO, FORM. PROFESIONAL Y LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA							
26.	Director Prog.Sect. II	D4-05-290-2	Director	F-3	1	1		Vacante
	Secretaria III	T3-05-675-3		STC	1	1		
27	Subdirección de Promoción del Empleo,							
28	Director de Prog.Sect I	D3-05-290-1	Sub Director	F-2	1	1		
29	Especialista en Prom.Socia	P5-55-375-3		SPA	1	1		
30	Psicólogo I:	P4-55-640-2		SPB	1	1		
31	Estadístico II	P4-05-405-2		SPB	1	1		
32	Abogado II	P4-40-005-2		SPB	1	1		
33	Economista II	P4-20-305-2		SPB	1	1		
34	Espec.en Potencial Human	P3-55-370-1		SPC	1	1		(Transf.CTAR)
	Técnico Administrativo III	T5-05-707-3		STA	1	1		
35	Zona de Trabajo y Promoción del Empleo Juliaca							
36	Director Prog.Sect. I	D3-05-260-1	Jefe	F-2	1	1		Vacante
37	Abogado II	P4-40-005-2		SPB	1	1		
38	Especialista Administrativo	P3-05-358-1		SPC	1	1		
39	Técnico en Abogacia II	T5-40-725-2		STA	1	1		
40	Inspector de Trabajo II	T4-55-465-2		STB	1	1		
41	Inspector de Trabajo II	T4-55-465-2		STB	1	1		
42	Técnico Administrativo I	T3-05-707-1		STC	1	1		(Transf.CTAR)
43	Trabaj. de Serv. III	A3-05-870-3		SAC	1	1		



ANEXO II  
 DECRETO LEGISLATIVO N°910  
 LEY GENERAL DE INSPECCION DEL TRABAJO Y DEFENSA DEL TRABAJADOR

N° ORD	CARGOS CLASIFICADOS NOMENCLATURA	TOTAL NECES.	SITUACION CARGO		OBSERVACIONES
			P	S.P	
01	Supervisor de Inspeccion	1		1	
02	Inspector de Trabajo	1		1	
03	Inspector de Trabajo	1		1	
04	Inspector de Trabajo	1		1	
05	Inspector de Trabajo	1		1	
06	Defensor Laboral de Oficio	1		1	
07	Consultor	1		1	
	TOTAL	7		7	



## ANEXO N°06

**TOTAL DE RECURSOS HUMANOS EN LA DIRECCION REGIONAL DE TRABAJO Y  
PROMOCION DEL EMPLEO PUNO AL 2015  
CUADRO DE ASIGNACION DE PERSONAL  
DRTPE - PUNO**

PLAZAS	OCUPADAS	PREVISTAS	TOTAL CAP
Dirección Regional	3	0	3
Oficina Técnica Administrativa	4	5	9
Dirección de Prevención y Sol. de Conflictos	1	1	2
Subdirección de Inspección Laboral	3	2	5
Subdirección de Defen. Grat. y Ases. del Trab.	0	3	3
Subdirección de Negociaciones Colec.y R.G.	2	0	2
Dirección de Empleo y Formación Profesional	4	3	7
Zona de Trabajo y P.E – Juliaca	4	4	8
Centro de Formación Profesional de Taraco	7	0	7
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>18</b>	<b>46</b>

Fuente: DRTPE-Oficina de personal

Elaboración: DRTPE - Puno.