

Universidad de Huánuco

Facultad de Ciencias Empresariales
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS



UDH
UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO

TESIS

EL AMBIENTE LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES
DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y
COMUNICACIONES HUÁNUCO 2018.

**Para Optar el Título Profesional de :
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

TESISTA

Bach. BASADRE CAVALIÉ, Arturo

ASESOR

Mtro. SOTO ESPEJO, Simeón

Huánuco - Perú
2019

UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la ciudad de Huánuco, siendo las 10-00 horas del día 10 del mes de ABRIL del año 2019, en el Auditorio de la Facultad de Ciencias Empresariales (Aula 202-P5), en el cumplimiento de lo señalado en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad de Huánuco, se reunió el Jurado Calificador, integrado por los docentes:

Dr. Jorge Luis López Sánchez	(Presidente)
Dr. Oscar A. Campos Salazar	(Secretario)
Mtro. William Giovanni Linares Beraún	(Vocal)

Nombrados mediante la Resolución N° 321-2019-D-FCOMP-EAPAE-UDH, para evaluar la Tesis intitulada: "EL AMBIENTE LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES HUÁNUCO - 2018", presentada por el (la) Bachiller **BASADRE CAVALIÉ, Arturo**; para optar el título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

Dicho acto de sustentación se desarrolló en dos etapas: exposición y absolución de preguntas; procediéndose luego a la evaluación por parte de los miembros del Jurado.

Habiendo absuelto las objeciones que le fueron formuladas por los miembros del Jurado y de conformidad con las respectivas disposiciones reglamentarias, procedieron a deliberar y calificar, declarándolo (a) A. PROBADO con el calificativo cuantitativo de 17 (Diecisiete) y cualitativo de MUY BUENO (Art. 45 y 47 - Reglamento General de Grados y Títulos).

Siendo las 11 horas del día 10 del mes de ABRIL del año 2019, los miembros del Jurado Calificador firman la presente Acta en señal de conformidad.

Dr. Jorge Luis López Sánchez
PRESIDENTE



Dr. Oscar A. Campos Salazar
SECRETARIO



Mtro. William Giovanni Linares Beraún
VOCAL

DEDICATORIA

La presente investigación está dedicada a todas aquellas personas que de forma directa e indirecta colaboraron con la realización de esta, para todas ellas muchísimas gracias por brindarme su tiempo y apoyo. En especial a mi mentor, amigo y guía Deomar Hidalgo Salas.

AGRADECIMIENTOS

Agradecimientos en especial a los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huánuco, por brindar un apoyo incondicional en la recopilación de datos, a los docentes de la universidad de Huánuco que a través de consejos y guías aportaron sustento a esta investigación y a mis colegas por sus aportes positivos.

ÍNDICE

Dedicatoria.....	I
Agradecimiento.....	II
Índice.....	III
Resumen.....	V
Summary.....	VI
Introducción.....	VII

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.Descripción del problema	1
1.2. Formulación del problema	3
1.3.Objetivo General.....	3
1.4. Objetivos Específicos.....	3
1.5. Justificación de la investigación	4
1.6. Limitaciones de la Investigación	4
1.7. Viabilidad de la Investigación.....	5

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación	6
2.2. Bases Teóricas	13
2.3. Hipótesis	23
2.4. Variables.....	23
2.4.1. Variable independiente.....	23
2.4.2. Variable dependiente.....	23
2.5. Indicadores de la investigación.....	24

CAPÍTULO III MÉTODOS Y TÉCNICAS

3.1.Tipo de investigación	25
3.2. Población y muestra	25

3.3. Técnicas de recopilación de datos	27
3.4. Técnicas de procesamiento de la información	27

**CAPÍTULO IV
RESULTADOS**

4.1. Procesamiento de Datos	29
-----------------------------------	----

**CAPÍTULO V
DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

5.1. Contratación de resultados.....	37
CONCLUSIONES	42
RECOMENDACIONES	45
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47
ANEXOS	49

RESUMEN

El título es “El ambiente laboral y su influencia en el desarrollo organizacional de los trabajadores de la dirección regional de transportes y comunicaciones Huánuco 2018”. La investigación está dividida en cinco capítulos, conclusiones y recomendaciones.

Objetivo General: Determinar como el ambiente social influye en el desarrollo organizacional de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huánuco

Métodos: La investigación tiene un Enfoque Cualitativo, su alcance de investigación es explicativo, con un diseño de investigación Causal.

La población era de 91 trabajadores, pero para efectos de la investigación se consideró que la muestra era muy pequeña y se tomó la decisión de usar la totalidad del personal nombrado y personal bajo contrato administrativo de servicio CAS como muestra, con un total de 56 trabajadores. La exclusión fue debido a que la investigación considera solamente la participación del personal administrativo.

Resultados: Los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas a los trabajadores y jefes de área dan como resultado que existe una relación muy significativa entre el ambiente social de un trabajador y su desempeño organizacional dentro de la misma.

Conclusiones: El ambiente social dentro de una institución u organización siempre influenciara de manera positiva o negativa en mayor o menor grado en el desarrollo organizacional. Las encuestas y entrevista realizadas nos mostraron como los trabajadores no se sienten realmente identificados y existe el sentimiento de inseguridad lo cual a efectos de la teoría da como resultado un menor grado de eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus funciones, asimismo se destaca que el ambiente es tenso y tienden a formar grupos pequeños que, si bien entre ellos trabajan como un equipo, en general la institución trabaja solo como un grupo.

SUMMARY

The title is "The work environment and the influence in the organizational development of the workers of the dirección regional de transportes y comunicaciones Huánuco 2018". The investigation was divided into five chapters, conclusions and recommendations.

General Objective: Determine how the social environment influences the organizational development of the workers of the dirección regional de transportes y comunicaciones Huánuco 2018

Methods: The research has a Qualitative Approach, the scope of this investigation is explanatory, with a Causal research design.

The population was 91 workers, but for research purposes the sample was very small, and I made the decision to use the total number of permanent personnel and personnel under an administrative contract as sample, with a total of 56 workers. The exclusion was because the investigation only required the participation of administrative personnel and not the other kind of workers.

Results: The results obtained from the surveys, worker's interview and heads of area give me a result that there is a very significant relationship between the social environment and their organizational performance.

Conclusions: The social environment within an organization will always influence positively or negatively in an organizational development. The conducted surveys and interviews showed us that the workers do not really feel identified and with insecurity. These results show that the workers have a lower degree of efficiency and effectiveness in the development of their functions. Furthermore, the work environment is tense, and the workers tend to form small groups that, although they work together as a team, in general and for organizational purposes they only operate as a group.

INTRODUCCIÓN

Durante muchos años dentro de las organizaciones el único factor a considerar para promover el desempeño era el correcto uso de los recursos materiales, siendo que a lo largo de los años y con la constante evolución de los conceptos y técnicas administrativas, cada vez nos damos cuenta el rol que juega no solo el trabajador en el proceso de desarrollo organizacional, sino que también el ambiente y su impacto a nivel personal y profesional.

Dado que las empresas cada vez más toman en consideración estos factores, se tomó la decisión de estudiar como “El ambiente laboral y su influencia en el desarrollo organizacional”, tomando como punto de referencia la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huánuco, esto con el objetivo de determinar si estos conceptos tienen o no significancia en nuestro medio local. En base a los resultados obtenidos se podrá tener una perspectiva integral que permitan la implementación de medidas, técnicas o acciones para mejorar la situación y así contribuir al desarrollo de nuestro medio local y nacional.

La presente tesis de investigación está dividida en cinco capítulos. El primero comprende la descripción y formulación del problema, el objetivo general, los objetivos específicos, la justificación, limitaciones y viabilidad de la investigación; En el segundo capítulo cuenta con el marco teórico, donde se incluye los antecedentes de investigación, bases teóricas, la formulación de la hipótesis y las variables; El tercer capítulo está compuesto por la metodología de la investigación, donde se presenta el tipo de estudio, la población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos; En el cuarto capítulo se muestra el procesamiento de datos y en el quinto capítulo se presenta la discusión de los resultados de la investigación. Posteriormente se presentan las conclusiones y recomendaciones; incluyendo también las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Desde hace muchos años, podemos observar en nuestra realidad socio cultural o idiosincrasia peruana, como es descrita por muchos en especial tomando el artículo de León Trahtemberg (Trahtemberg, 2008) donde nos describe un poco, como el peruano adopta ciertas aptitudes que no nos permiten desarrollarnos.

El problema actualmente está muy generalizado en las entidades del sector público, como son los ministerios, direcciones regionales, así como otras entidades gubernamentales. ¿Pero cuál es el problema podrían preguntarse en este momento?, de los muchos que existen como salarios, corrupción, mala infraestructura física y organizacional, etc, uno en particular fue el que me motivó a investigar más a profundidad dado su relevancia y a la vez contradicción con una teoría administrativa e investigación que realicé en Australia durante el 2014 al 2016.

El problema es el “Ambiente Laboral”, definido de muchas maneras por varios autores la cual se describirá más a profundidad más adelante, el ambiente puede ser físico como el área de trabajo, las herramientas, iluminación, todo aquello que interactúa directamente con nuestros 5 sentidos a nivel fisiológico y el ambiente psicológico.

Los factores de influencia física que afecta el desenvolvimiento o calidad laboral pueden ser probados y demostrados basándonos en investigaciones previas, sin embargo, para fines de nuestra investigación nos enfocamos solamente en el punto psicológico o factor emocional del trabajador y por consiguiente definimos el ambiente laboral como todo aquello que influenciará al trabajador en el desarrollo y desempeño de sus funciones desde la perspectiva organizacional.

Tomando un antecedente histórico y citando a Abraham Harold Maslow en su famosa obra “La teoría de la motivación humana”, cual describe al ser

humano y sus necesidades dentro de una escala piramidal. Él nos dice que el ser humano busca cubrir sus necesidades desde las más básicas como es alimento, pasando por seguridad y aceptación social (Maslow, 1943). Entonces bajo este fundamento nosotros podremos sugerir que dentro del ambiente laboral la estabilidad organizacional, así como un saludable entorno o clima laboral debería repercutir positivamente y hacer que el trabajador pueda cumplir de forma óptima con sus funciones dado el respaldo emocional que brinda la seguridad del puesto de trabajo.

Teniendo lo previamente nombrado en mente, podemos entonces enfocarnos en describir el problema que deseamos investigar la cual busca describir cómo la calidad y desempeño de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes se ve influenciado por su entorno social y clima laboral.

Sin embargo, dejando la teoría atrás y pasando a la práctica en nuestra realidad socio cultural, aparentemente esto podría llegar a ser una contradicción a las teorías administrativas modernas y dado esta posible hipótesis contradictoria es por la cual se decide realizar este trabajo de investigación para así realmente poder determinar si hay alguna conexión positiva o negativa en el desempeño basándonos en el ambiente laboral.

Los resultados obtenidos podrían proveer una visión más amplia de como poder implementar un sistema que permita contribuir al desempeño sin sacrificar el factor humano, cabe mencionar que las nuevas teorías administrativas se basan en la integración del recurso humano en la toma de decisiones, así como de formar parte activa en la empresa como es la identificación y orgullo por ser parte de esta (Oscar, 2003)

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

PROBLEMA GENERAL

- ¿De qué manera el ambiente laboral influye en el desarrollo organizacional de los trabajadores de la DIRECCION REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES HUANUCO 2018?

PROBLEMA ESPECÍFICO

- ¿De qué manera las **relaciones interpersonales** influyen en el desarrollo organizacional de los trabajadores de la DIRECCION REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES HUANUCO 2018?
- ¿De qué manera la **estabilidad laboral** influye en el desarrollo organizacional de los trabajadores de la DIRECCION REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES HUANUCO 2018?
- ¿De qué manera la **identificación organizacional** influye en el desarrollo organizacional de los trabajadores de la DIRECCION REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES HUANUCO 2018?

1.3. Objetivo general

- Determinar cómo el ambiente laboral influye en el desarrollo organizacional de los trabajadores de la DIRECCION REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES HUANUCO 2018

1.4. Objetivos específicos

- Describir de qué manera las relaciones interpersonales influyen en el desarrollo organizacional de los trabajadores de la

DIRECCION REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES HUANUCO 2018.

- Describir de qué manera la estabilidad laboral influye en el desarrollo organizacional de los trabajadores de la DIRECCION REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES HUANUCO 2018.
- Describir de qué manera la identificación organizacional influye en el desarrollo organizacional de los trabajadores de la DIRECCION REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES HUANUCO 2018.

1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACION

Justificación Práctica: La investigación brindará aportes para poder resolver casos similares de índole laboral y como referencia para futuras investigaciones.

Justificación Metodológica: El trabajo no crea nuevas metodologías con la cual se brinde nuevos aportes, pero si usa diversos métodos para elaborarla lo cual presenta una variación del enfoque tradicional y sirve como referencia metodológica en trabajos futuros.

Justificación Teórica: La presente tesis servirá para incrementar el conocimiento sobre los problemas de índole laboral y a la vez podrá ser usado como referencia para futuras investigaciones.

1.6. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION

- Esta Investigación se limita a estudiar la influencia que tiene el ambiente social sobre el desempeño laboral de los trabajadores de la DIRECCION REGIONAL DE TRANSPORTES Y

COMUNICACIONES HUANUCO, donde los datos que se obtendrán serán sólo a nivel teórico y explicativo.

- El acceso a la institución es limitado a ciertas horas y momentos, lo cual dificulta mucho el recopilar datos, lo cual permitiría un mayor nivel de detalle a la investigación.
- Asimismo, al tener que recopilar información de cada uno de los trabajadores complica el análisis de los datos esto debido a la complejidad de las personas.

1.7. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACION

Esta investigación es viable debido a lo siguiente:

- Se cuenta con material y referencias bibliográficas, así como técnicas, métodos, herramientas, instrumentos, métodos, procesos, asesoramiento profesional, etc. Para poder llevar a cabo la investigación en la DIRECCION REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES HUANUCO.
- Se cuenta con los recursos económicos suficientes para sufragar los egresos que demanda el desarrollo de la presente investigación.
- Asimismo, el investigador tiene la predisposición y voluntad para ejecutarla acorde a la metodología que se conoce.
- Otro factor importante es que se posee acceso a la institución desde hace muchos años la cual permite usar información histórica.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN INTERNACIONAL

Investigación y trabajo realizado por Mg. Arturo Basadre de la Universidad James Cook en Brisbane Australia y en ARRCs (Australia Regional and Remote Community Services) en la ciudad de Darwin Australia. El tema de la investigación fue “Work security and professional development” o traducido sería seguridad laboral y desarrollo profesional.

La investigación tenía como finalidad determinar si la estabilidad laboral y seguridad de los trabajadores pueden o no tener influencia en como estos se desenvuelven y desarrollan a nivel profesional. Teniendo en consideración que el desarrollo profesional también tiene relación con el desarrollo organizacional, dado que basados en la teoría de como un safe and healthy work environment beneficia al desarrollo integral de tanto la plana laboral como a la misma organización.

Se tomó como muestra de esa investigación empresas en la cual tuve acceso entre las que destacan: Marriott Hotel and Resorts Brisbane, DIMEO Pty Ltd, Professional Cleaners Pty Ltd, Max Clean Pty Ltd, HTA, James Cook University, ARRCs Darwin, Guzman & Gomez, The Pearl Restaurant, The Galeria Centre y Wildlife Preservation Society of Queensland. En todas ellas se realizó un trabajo de observación participativa y estructurada, también se tuvo en consideración entrevistas al personal operativo, supervisores y jefes de área.

La investigación dio como resultado que la estabilidad laboral tiende a incrementar el desempeño profesional y asimismo mejorar el ambiente laboral, lo cual es beneficioso para la organización. Las teorías explican claramente este fenómeno la cual quedó en evidencia, pero cabe destacar que aún bajo esa premisa existen ciertos casos la cual esto no aplica y eso fue debido a la diversidad cultural que existe dentro de la plana laboral en las organizaciones Australianas, pero por cuestión de ética no se nombra cuál de

los grupos culturales tiende a contradecir de cierta manera la previamente mencionada.

TESIS DE INVESTIGACIÓN INTERNACIONAL

TESIS 1: En primer lugar, tomamos el trabajo de la Universidad Católica Andrés Bello de la facultad de ciencias económicas y sociales de Venezuela, realizada por Marielvy Martin Pérez con el trabajo “**Relación entre clima y el compromiso organizacional de una empresa del sector petroquímico**”.

La investigación detalla que uno de los grandes retos de la gestión de los recursos humanos radica en crear herramientas útiles, mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse con la organización e integrarse en el proyecto de la empresa para así obtener beneficios a lo largo del tiempo. El compromiso organizacional es un mecanismo para analizar la lealtad y vinculación de los trabajadores con su organización. Al lograr que los empleados se relacionen de manera más fuerte con la empresa, mayores serán las posibilidades de que permanezcan en ella. El objetivo de la investigación es detectar la relación del clima percibido por los trabajadores con el compromiso que estos muestran con la organización. Es importante dentro de las empresas conocer el ambiente que predominan en ellas, como un factor intrínseco que podría hacer variar la identidad por parte de los colaboradores. Es por ello por lo que la hipótesis planteada es que la mayor percepción positiva del clima habrá mayor compromiso del empleado hacia la organización.

El compromiso organizacional se estudió mediante el cuestionario elaborado por Allen y Meyer y para el clima organizacional se aplicó el instrumento realizado por Litwin y Stringer. El tipo de estudio es correlacional, ya que el propósito fue medir el grado de relación entre ambas variables. Además, el diseño de la investigación es no experimental de campo debido a que no se manipularon las variables, sino que fueron observadas en su contexto natural. Por su parte, el estudio se llevó a cabo en una prestigiosa empresa del sector petroquímico del área metropolitana de Caracas, en

donde se les suministro los instrumentos de medición a trabajadores de todos los niveles ocupacionales. El presente estudio aporta por primera vez en la Escuela de ciencias sociales, la relación que existe entre clima y el compromiso organizacional de los trabajadores con la institución. Además, brindara información de las formas en que se presenta el compromiso y el clima, información que podría servir a la organización para alcanzar niveles productivos más altos.

TESIS 2: Otro gran aporte es de la tesis realizada en la Universidad Veracruzana de México en el 2009 titulada “**Diagnostico del clima organizacional del Hospital Dr. Luis F. Nachón**”, realizado por Nelsy Marien Cortes Jiménez.

De esta se extrae que las organizaciones, sin importar el tipo de estas, se encuentran formadas por personas y las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de las metas. Tratar de entender el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la organización, permite mejorar la eficacia de ésta y el alcance de sus objetivos, este comportamiento se da debido a la cultura organizacional que en ellas prevalece.

Reflejo de ello es el clima organizacional, por lo que para conocer las percepciones que el trabajador tiene de las características de la organización, que influyen en las actitudes y comportamiento de los empleados, es necesario elaborar diagnósticos de clima organizacional (CO). En la ciudad de Xalapa se encuentra ubicada, una de las principales organizaciones que ofrecen servicios de salud a la población, el Hospital Regional “Dr. Luís F. Nachón”, el cual cuenta con una extensa plantilla de personal. Por otra parte, la OPS implementa un modelo de análisis y desarrollo organizacional, en el cual el CO es uno de los cuatro grandes apartados para este análisis.

Por todo esto surge la interrogante de ¿Cuáles son las dimensiones del clima organizacional que prevalecen en el Hospital “Dr. Luís F. Nachón” de la ciudad de Xalapa, Veracruz, en el 2009?

Con el fin de dar respuesta a esta interrogante se plantea un objetivo general: diagnosticar las dimensiones del clima organizacional en el Hospital “Dr. Luis F. Nachón”. Además de 6 objetivos específicos que se inclinan a determinar el nivel de motivación, participación, liderazgo y reciprocidad que prevalece en el hospital, así como proponer alternativas de solución que mejoren el clima organizacional.

Se diseñó un estudio descriptivo, transversal y observacional, donde el universo de estudio constó de los 880 trabajadores activos al momento de la recolección de la información. Se utilizó el instrumento de medición propuesto por la OPS para medir CO. En general, se concluyó que el clima organizacional en el hospital no es satisfactorio, siendo la variable de liderazgo la que mejor calificación obtuvo. El personal considera que las autoridades no contribuyen en la realización personal y profesional, así como no existe retribución por parte de las autoridades a sus actividades laborales además de la inexistencia del reconocimiento por el buen desempeño. Sin embargo, existen oportunidades de mejora en la percepción que tienen sobre sus líderes ya que piensan que tienen preocupación para la comprensión del trabajo por parte del personal.

En cuanto al CO por tipo de personal se pudo observar que en general manifiestan una percepción no satisfactoria del C.O., que implica a todas las variables y sus dimensiones. Además, en los diferentes turnos del hospital no se muestran diferencias significativas en cuanto a la percepción no satisfactoria que tienen del hospital.

TESIS 3: El trabajo de Marcelo Amable realizado en la Universidad Pomeu Fabra Barcelona, en la facultad de ciencias experimentales y de la salud titulado **“La precariedad laboral y su impacto en la salud, un estudio en trabajadores asalariados en España”**.

La crisis de la sociedad salarial ha conducido al surgimiento de lo que se conoce como nuevos modelos productivos de la acumulación flexible. La

flexibilidad productiva impuso a los trabajadores condiciones de precarización del empleo que alteraron el marco regulatorio que protegía su modo de vida.

En la primera parte de la tesis se expone este marco conceptual como forma de hipotetizar el por qué la precariedad laboral puede afectar la salud de las personas. Hemos buscado interpretar la precariedad laboral en las sociedades contemporáneas que se alejan del modelo salarial tradicional, a partir de una dinámica social doble: las relaciones de reproducción social y las relaciones sociales de producción. La flexibilidad laboral, en tanto nuevo paradigma de la organización del trabajo, implica una transformación del modo de regulación salarial, generando una mercantilización de la reproducción de la fuerza de trabajo con la paulatina retirada del estado de bienestar y redefinición de las pautas de consumo. Se considerarán las implicancias de la precariedad laboral en un nivel micro social, el de las relaciones de sociabilidad producidas en el ámbito de la vida cotidiana del trabajo. También se consideran en este segundo nivel, las relaciones sociales en el proceso de trabajo derivadas de la precariedad laboral, como aumento en la disciplina y explotación de la mano de obra: intensificación del trabajo, aumentando las condiciones de vulnerabilidad de las personas en situación de trabajo.

Una considerable cantidad de estudios científicos sobre la inestabilidad en el empleo han puesto de manifiesto que esta constituye un riesgo para la salud. Por otro lado, existen estudios sobre el empleo temporal que han mostrado, también, los importantes efectos sobre la salud que sufre este colectivo de trabajadores, especialmente en relación con las lesiones por accidentes de trabajo y a su salud mental. Sin embargo, en el campo de la salud pública no se han definido las dimensiones ni se han desarrollado estudios que abarquen el conjunto de las características que pudieran definir una situación de precariedad laboral. Los estudios epidemiológicos y de salud pública que hasta el momento utilizan mayoritariamente la inseguridad laboral o la temporalidad como principales variables explicativas no parecen ser suficientemente adecuados para estudiar una realidad laboral mucho más compleja. Aunque la precariedad laboral pueda tener un impacto

relativamente modesto sobre la salud de los trabajadores, su expansión en el mercado laboral hace pensar que la magnitud global de sus posibles efectos sobre la salud pública puede ser enorme.

Esta tesis busca estudiar la precariedad laboral y su impacto sobre la salud de los trabajadores de España. En primer lugar, se construye teóricamente esta relación distinguiendo las dimensiones intersubjetivas de la precariedad laboral que podrían estudiarse en relación con la salud y que conforman un marco analítico general para realizar una interpretación coherente de esas dimensiones. Se propone una definición de la precariedad laboral multidimensional complementando las visiones macrosociales con la intersubjetividad del ámbito de trabajo. Las dimensiones son: la inestabilidad del empleo, el empoderamiento, la vulnerabilidad, el nivel salarial, los beneficios sociales y la capacidad de ejercer los derechos laborales. Asimismo, se presenta el desempeño empírico de una nueva escala de precariedad laboral para el estudio epidemiológico en población de trabajadores asalariados y los resultados del proceso de validación del cuestionario propuesto. Por último, se valora la adecuación de variables de salud mental como indicadores de efectos de la precariedad laboral.

TESIS DE INVESTIGACIÓN NACIONAL

Enrique Osvaldo Bedoya Sánchez de la universidad Nacional Mayor de San Marcos, facultad de ciencias administrativas unidad de post grado con el título **“La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas”**

Nos brinda un enfoque en la cual se concluye que los procesos de gestión de evaluación de desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos. El estudio de la función de los recursos humanos y del proceso de gestión de evaluación de desempeño, así como de su adecuación a los nuevos tiempos, constituye un gran desafío que las empresas deberán afrontar decididamente

en los escenarios de mercados globalizados, si deseen ser competitivos y permanecer en ellos.

El nuevo enfoque radica en el análisis de las mejoras prácticas empresariales y en la acción de revisar el cambio de RRHH y del proceso de gestión de la evaluación de su desempeño, especialmente en tres dimensiones: económica, social y tecnológica.

La nueva concepción de los recursos humanos y el establecimiento de un sistema de gestión de evaluación de su desempeño incidirá en el desarrollo de las empresas en un entorno de alta competitividad.

El enfoque tradicional de evaluación de RRHH como una función aislada con estándares especiales está siendo reemplazado por un nuevo enfoque sustentado en la gestión de las personas como creadores de ventajas competitivas para la empresa. Los métodos utilizados en nuestra investigación orientan a la obtención de mejores resultados.

La moderna gestión de personas se basa en tres aspectos fundamentales: Las personas como seres humanos, las personas como activadores inteligentes de los recursos organizaciones y las personas como socios de la organización.

La evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.

La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, en las organizaciones. Además, una evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

2.2. BASES TEÓRICAS

AMBIENTE LABORAL

Según el diccionario de negocios (WebFinance, 2018) ambiente laboral o Work environment está definido como el lugar donde es completado el trabajo, incluyendo otros factores que rodean a este cómo son la calidad del aire, niveles de ruido, iluminación, acceso, entre otros.

El trabajo de Rotraut Walden de la universidad de Koblenz en Alemania (Walden, 2004) , nos dice que el ambiente psicológico dentro de un centro de trabajo sirve para incrementar el desempeño del trabajador así mismo mejorar la calidad de vida de este. También nos habla del ambiente laboral desde una perspectiva histórica en los inicios de 1900 donde Frederick Taylor asumía que los incentivos en términos monetarios, nuevas técnicas y un entorno laboral adecuado desde el punto de vista físico como sería una línea de ensamblaje por tomarlo como ejemplo, incrementaría el desempeño del trabajador y así multiplicaría su productividad, sin embargo la satisfacción, bienestar y la socialización no estaban consideradas como algo relevante dentro del proceso productivo para los científicos y pensadores de aquella época. No fue hasta que Elton Mayo y sus colegas condujeron un experimento entre 1927 y 1939 en la planta de Western Electric Company ubicada en Hawthorne – Illinois, en donde el experimento se centró en comprobar los efectos del ambiente laboral físico en el desempeño de los trabajadores. Sus investigaciones dieron a conocer lo que hoy es el efecto Hawthorne la cual en palabras simples es cuando los trabajadores perciben un cambio en su ambiente inmediato bajo observación, el desempeño incrementara independientemente si hay o no mejoras en este ambiente.

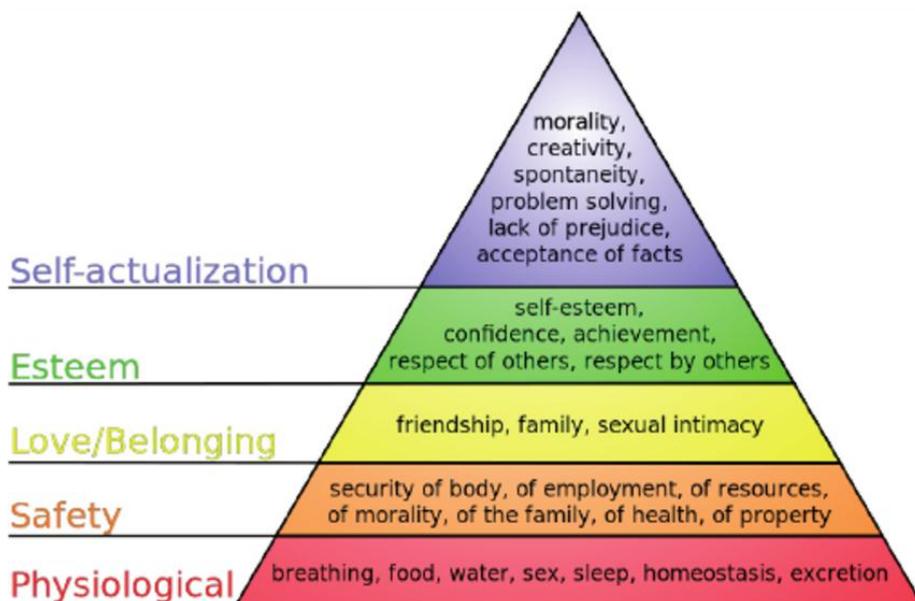
Varios autores consideran después de mucha investigación que un ambiente laboral positivo y agradable generara buenos resultados. En uno de los artículos de la revista Forbes donde el CEO de Fishbowl Inventories David K. Williams (Williams, 2017) nos comenta como la motivación y un ambiente laboral unido mejoran el desempeño, así como el nivel de satisfacción de cada miembro del equipo de trabajo. David K. Williams basa su método en 6 claves de éxito la cuales son:

1. Los empleados son seres humanos, no recursos.
2. Reconocer sus logros.
3. Dar autonomía.
4. Incluir a la familia en el negocio, este punto es dar flexibilidad al trabajador para que pueda mantener un ambiente familiar
5. Tratar al empleado como miembro de una familia.
6. Remover los miedos.

Relaciones Interpersonales

“Nadie es una isla, completo en sí mismo; cada hombre es un pedazo de continente, una porción de la tierra” John (Donne, 1624). “El hombre es un ser sociable por naturaleza” (Aristóteles, 384 a. de C.-322 a. de C.)

Como hablar de relaciones interpersonales sin nombrar a Abraham (Maslow, 1943) teniendo en cuenta su trabajo y la pirámide de necesidades, es fácil poder entender el sentimiento de un trabajador por interactuar con otros dentro del mismo entorno. Dentro de la psicología y el conocimiento común se sabe que no todas las personas pueden tener buenas relaciones entre sí, siempre por naturaleza se tiende a incluir y excluir dentro de grupos sociales.



(Researchgate, 2018)

Las relaciones de amistad y compañerismo brindan cierto factor de comodidad dentro de un entorno laboral, ese sentimiento de familiaridad tiende a crear armonía y situaciones de colaboración, ayuda, tolerancia y unión. De la misma manera si el ambiente se encuentra cargado de egoísmo, celos, conflictos personales. entre otros factores negativos, la situación genera un ambiente hostil que desencadena en que las personas traten de estar asiladas y permanecer en el entorno el menor tiempo posible.

Estabilidad Laboral

Un artículo de J. Maureen Henderson para la revista Forbes (Henderson, 2012), nos habla de la estabilidad laboral y la satisfacción laboral, dos términos que podrían parecer de cierta manera relacionados, pero según la autora del artículo la estabilidad laboral no siempre significa estabilidad personal o satisfacción laboral. Un trabajo estable, pero con un ingreso bajo que no permita tener una familia o costear los gastos de vida, juntar un fondo para el retiro, no se puede considerar esto como estabilidad laboral.

Pero ¿qué es estabilidad laboral?, según el artículo de Sam Ashe-Edmunds para el diario electrónico Chron (Ashe-Edmunds, 2018) , podemos definir la estabilidad laboral no solo como la habilidad para mantener un puesto de trabajo, esto también significa el disfrutar lo que haces, obtener beneficios y reducir tus niveles de estrés.

Para los autores (Hu Fu, Robert D. Kleinberg, Ron Lavi y Rann Smorodinsky , 2017) en su artículo para Theoretical Economics, realizaron un experimento basándose desde el punto de vista económico, en este estudio se realizó pruebas en empresas que se encuentran reguladas bajo normas gubernamentales que garantizan un salario acorde al mercado ,en la cual descubrieron en sus resultados que aun con buena estabilidad económica no se garantiza el incremento de productividad. Esta investigación brinda pruebas que el factor económico si bien es un motivador a corto plazo, no es una buena técnica como estrategia en un plan a largo plazo como lo plantea el previamente citado Sam Ashe-Edmunds, dado que los resultados aún fluctúan dado la complejidad de los factores económicos.

Bajo todas estas conclusiones podemos notar que la estabilidad laboral se estabilidad económica que llamaremos **seguridad** y estabilidad emocional que sería el **clima laboral**.

Identificación Organizacional

El Doctor Félix Socorro Márquez (Márquez, 2003), en su artículo nos explica como cada vez más las empresas buscan que sus trabajadores se sientan más comprometidos para con la empresa para de esa manera poder lograr los objetivos y metas trazados, pero exactamente qué significa “compromiso”, acorde al diccionario español VOX la palabra compromiso significa obligación contraída, palabra dada e incluso analizando dichos significados podemos abstraer la palabra promesa. El Dr. Félix plantea una interrogante la cual es si realmente las empresas desean tener trabajadores que se sientan obligados por una promesa hecha a la empresa, o cumplir sus labores dada esa obligación contractual.

Si comprometerse es obligarse, entonces el trabajador realizara sus tareas bajo un cierto nivel de presión y la desmotivación podría ser un posible resultado. Entonces en vez de usar la palabra “compromiso” usamos la palabra “identificación”, cuando una persona se siente identificada con su trabajo o con su empresa entonces las tareas que cumple les resultará placenteras, surgirá creatividad y deseos de aportar en pro de mejores resultados.

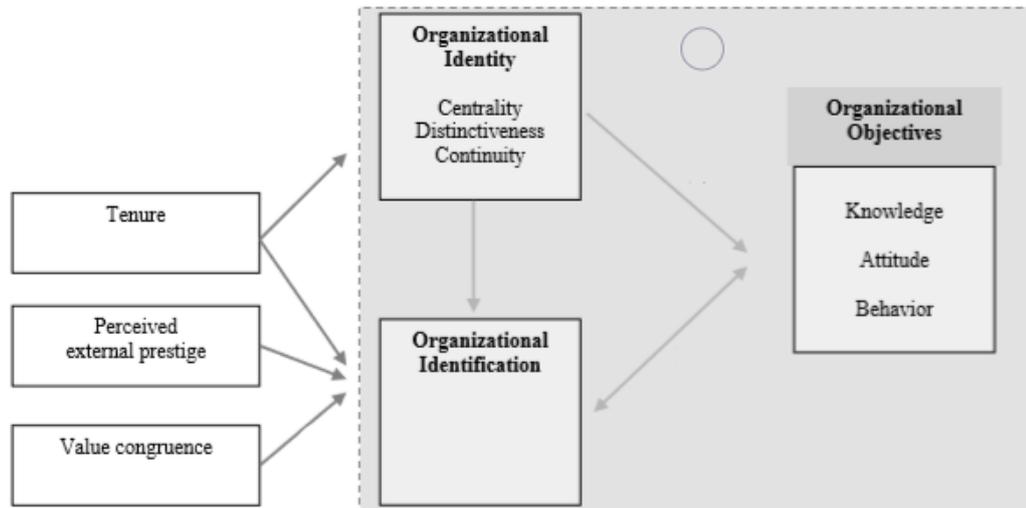
(Albert Stuart, Whetten David, 2006) nos habla de que existen ciertos factores para que un trabajador se sienta identificado y estos son:

- 1) El prestigio e imagen de la organización.
- 2) La antigüedad o tiempo laborando en dicha organización.
- 3) La congruencia de valores entre la persona y la institución.

Todo trabajador busca según el mismo (Maslow, 1943) el pertenecer a un grupo y si se trata de empresas con una identidad e imagen de reputación, el trabajador se sentirá deseoso de formar parte de esta. Asimismo, el tiempo que un trabajador permanece en una empresa logra crear un vínculo de

identificación que se ve reforzado si los valores de dicho trabajador están en congruencia con los de la institución

Model of the relationships between organizational identity, identification and objectives



(Witting, 2006)

En esta figura podemos observar de forma gráfica lo previamente mencionado y explicado en el trabajo de Albert Stuart y Whetten David. Cabe resaltar que su investigación nos refuerza la premisa de mientras mayor sea el grado de integración por parte de los trabajadores, mejor será la actitud de estos para con los objetivos de la organización. Estos resultados de efectos positivos en cambios dentro de una organización complementan lo previamente mencionado gracias a los artículos de (Daniel, 1992) y (Dennis A. Gioia, Majken Schultz and Kevin G. Corley , 2000).

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Podemos definir “Desarrollo Organizacional” con el concepto de multidisciplinario campo con componentes de negocios, recursos humanos, psicología industrial y organizacional, sociología y otros campos (MBA, 2018).

Pero dentro de su campo muchos tienden a confundir lo que es “Human Resources” y lo que es “Organizational Development”, muchos piensan que son áreas similares o que realizan las mismas funciones. Sin embargo,

tenemos que dejar en claro primero que realiza cada uno y para ello el autor Matthew (Wride, 2017) nos presenta los dos conceptos.

Human Resources o Recursos humanos en español, se encarga del eficiente manejo del proceso de contratación o empleo, también se enfoca en ayudar a la empresa a cumplir con las regulaciones laborales, así como ser soporte de otras áreas de la organización. Otras funciones también son:

- 1) Reducir el riesgo laboral.
- 2) Asegurarse del cumplimiento de las normas legales.
- 3) Confirmar si existe suficiente equidad y diversidad.
- 4) Hacer cumplir las políticas y procedimientos.
- 5) Reducir el costo laboral.

Organizational Development o Desarrollo Organizacional, se creó para aplicar la ciencia del comportamiento con el fin de ayudar a mejorar el desempeño de los individuos y de la misma organización. Algunas de las cosas que se realizan son:

- 1) Mejora la efectividad del negocio manteniendo los valores organizacionales.
- 2) Maximizar el potencial del empleado y ayudarlo a amplificar su contribución hacia el éxito de la empresa.
- 3) Evaluar lo que sucede dentro de la organización y conducir una intervención tratando de crear cambios positivos.
- 4) Alinear el comportamiento humano con las estrategias de la organización, estructura, procesos, negocios y objetivos.
- 5) Ayudar a promover los valores organizacionales a lo largo del área laboral.

En el libro “ The Employee Experience” de los autores (Tracy Maylett, Matthew Wride , Kerry Patterson , 2017) profundiza los conceptos previamente mencionados además de eso podemos abstraer que el desarrollo organizacional tiene el poder de dramáticamente mejorar la compañía y el bienestar de los trabajadores. Pero claro estas mejoras varían en grado

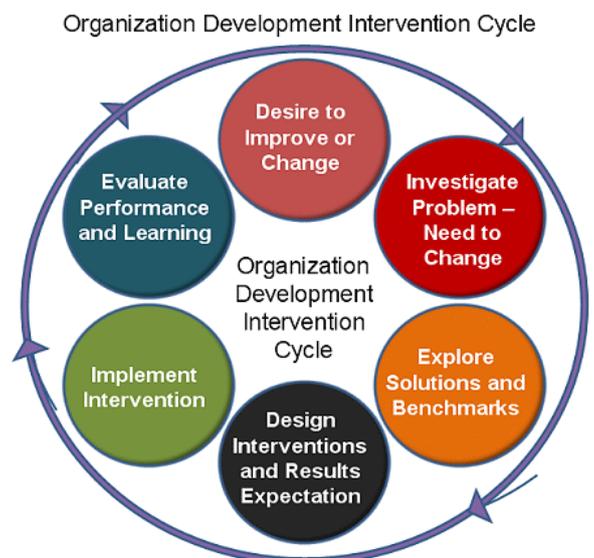
acorde a varios factores dentro de cada organización o procesos que realizan. En el siglo 21 solo las empresas que construyan una efectiva experiencia laboral que ayude a atraer, retener y contratar el talento correcto, serán capaces de ganar en este mundo competitivo.

La publicación de Ashley (Wilson, 2018) nos da un buen concepto para tener en consideración sobre si estas técnicas son o no son aplicables a las entidades gubernamentales. Su publicación nos dice que después de la segunda guerra mundial, Kurt Lewin y sus estudiantes se aventuraron en una nueva área científica, ellos llamaron esto “group dynamics” o dinámica de grupos, más adelante esto se convertiría en lo que conocemos como Organizational Development.

Kurt Lewin remarco que los valores del “Desarrollo Organizacional” son de carácter humanista, mostrando al trabajador como un ser humano y no como solo un recurso, incentivando a los miembros de la organización para lograr sacar el potencial total de los trabajadores, así como dar oportunidad a nuevos talentos. En la imagen siguiente se puede apreciar los objetivos del Desarrollo Organizacional (Imagen 1) y el ciclo de intervención.(imagen 2)



(Imagen 1)



(Imagen 2)

(HRDevelopmentInfo, 2018)

Los beneficios que las entidades gubernamentales consiguen son al igual que en las entidades privadas, el promover la integración y mejorar los aportes de los miembros de la organización, permite evaluar el entorno laboral y realizar cambios acordes a los requerimientos sin necesidad de reformar las políticas y procedimientos ya previamente definidos.

Desempeño Laboral

El desempeño de los miembros de las organizaciones constituye una de las piedras angulares para lograr la efectividad y alcanzar el éxito de estas, razón por la cual hay un constante interés de las entidades por mejorar los sistemas de gestión en que se sustenta el mismo.

Se define el desempeño según (García, 2001), como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

El libro Indicadores de Gestión Humana de (Armando Cuesta Santos, Marino Valencia Rodríguez, 2014), define el desempeño laboral, desde dos ángulos: el laboral adecuado y el laboral superior, conceptualizando este último como: el rendimiento laboral y la actuación superior del trabajador, con alto impacto económico social, presente y futuro identificado con las competencias laborales exigidas para su cargo. Este desempeño corresponde a las conductas estratégicas, es decir a las competencias para lograr la estrategia de la entidad.

Por otra parte, en cuanto al término gestión, en la actualidad existe cierta indefinición entre los términos gestión, dirección y administración, lo cual en gran medida ha estado determinado por problemas en las traducciones y la aplicación práctica que a los mismos se les otorga. Gestión,

proviene de la acepción latina gesti-onis, acción del verbo gènera que quiere decir o significa acción y efecto de gestionar, hacer diligencias que conduzcan al logro de un negocio o deseo cualquiera, en este mismo contexto es cada vez más frecuente encontrar también el vocablo gerencia y derivados de este: gerente y gerencial (CETDIR, 2003). La NC ISO 9000:2001: por su parte define la gestión como: las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

En los últimos tiempos, se ha empleado con frecuencia el término gestión al tratarse del desempeño, el que será utilizado a los efectos de la presente investigación, bajo los supuestos de que la organización se desempeña en un entorno dinámico y como definición conceptual se acepta. La gestión del desempeño, en los últimos años ha ido desplazando la concepción tradicional de evaluación del desempeño pues la renovación terminológica conlleva también un cambio de enfoque: el énfasis se traslada de la medición del desempeño a la gestión del mismo(ver tabla 1), que es un concepto más amplio, (Osorio y Espinoza, 1999)

Gestión del desempeño	Evaluación de desempeño
Ligado a objetivos del negocio hacia los que encauza los individuales Enfatiza el proceso Realizado por la línea Orientado al largo plazo Integra resultados y competencias con acciones de mejoramiento	Los factores a evaluar se definen de manera limitada en función del puesto Enfatiza la evaluación Realizado por RRHH Orientado al corto plazo Los resultados son críticos

(Osorio y Espinoza, 1999)

El objetivo fundamental de la gestión del desempeño es incrementar la eficacia de la organización mediante el conocimiento y aprovechamiento de los recursos, la mejora de los rendimientos personales y la orientación coordinada de estos hacia los objetivos generales.

La Gestión del Desempeño es un proceso integrador y continuo que tiene tres fases: planificación, coaching y revisión.



(Machado, 2010)

I-Planificación: Objetivos críticos (aquéllos que tienen la máxima importancia para alcanzar los resultados del puesto).

Competencias críticas, que son las conductas que requieren ser demostradas en el trabajo diario para poder lograr los objetivos establecidos.

II-Coaching: Se hace un seguimiento del desempeño con el propósito de proveer retroalimentación, y apoyar y reforzar el desempeño actual para lograr las expectativas del desempeño.

III-Revisión: Evalúa el desempeño actual versus el esperado al final del ciclo para analizar las tendencias del desempeño identificando áreas de oportunidad y fortalezas que permitan planificar el logro del nivel de desempeño esperado para el año siguiente.

2.3. HIPÓTESIS

General:

Hi. - El Ambiente Laboral Influye significativamente en el desarrollo laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huánuco.

Ho. - El Ambiente Laboral no influye significativamente en el desarrollo laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huánuco.

Específicas:

- Las Relaciones interpersonales influyen significativamente en el desarrollo organizacional de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huánuco.
- La estabilidad laboral influye significativamente en el desarrollo organizacional de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huánuco.
- La identificación organizacional influye significativamente en el desarrollo organizacional de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huánuco.

2.4. VARIABLES

2.4.1. Variable independiente

Ambiente Laboral

2.4.2. Variable dependiente

Desarrollo organizacional

2.5. INDICADORES DE LA INVESTIGACIÓN

Variables	Dimensiones	Indicadores
Independiente Ambiente Laboral	Relaciones Interpersonales	Clima Laboral
		Interacción
	Estabilidad Laboral	Seguridad
		Clima Organizacional
	Identificación Organizacional	Identificación
		Compromiso
Dependiente Desarrollo Organizacional	Desempeño Laboral	Autonomía de Ejecución
		Logro de Objetivos

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Teniendo en consideración el libro de Metodología de la Investigación (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2006), determinados que nuestra investigación será de la siguiente forma:

Método:	Enfoque Cualitativo
Alcance de investigación:	Descriptivo
Nivel de investigación:	Descriptivo
Diseño de investigación:	No experimental

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

Según Claire Selltiz (Selltiz, Lawrence S, & Stuart W, 1976) citado por Hernández y otros (1998); “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”.

Por lo tanto, la población está determinada por la totalidad de los trabajadores de la DIRECCION REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES HUANUCO.

Personal Administrativo Nombrado:	29
Personal Obrero Permanente:	32
Personal Contratado por Servicios Personales:	03
Personal Contratado por CAS:	27
	<hr/>
	91

La muestra suele ser definida como un subgrupo de la población (Hernández y otros: 1998). Para determinar el tamaño de la muestra, se aplica la fórmula de Sierra Bravo (Bravo, 1985).

$$n = \frac{z^2 * N * p * q}{(N-1) * e^2 + z^2 * p * q}$$

- n: Tamaño de la muestra.
- N: Tamaño de la población
- P: Probabilidad de éxito
- q: Probabilidad de fracaso
- z: Valor tipificado de la confiabilidad
- e: Error de estimación

Para efectos de esta investigación se consideró que la muestra era muy pequeña y se tomó la decisión de usar la totalidad del personal nombrado y personal bajo contrato administrativo de servicio CAS como muestra, contando con un total de 56 trabajadores.

Justificación de Exclusión

La exclusión del personal obrero y los 3 trabajadores que están bajo contratación de servicios fue debido a que la investigación considera y requiere solamente la participación del personal administrativo, si bien ellos forman parte de la institución, los datos requeridos para el análisis de clima laboral, estabilidad y otros relacionados al desarrollo organizacional requiere que los participantes tengan noción y conocimiento de la institución y conceptos administrativos, además que el personal debe ser relativamente estable en dichas funciones, lo cual excluye al personal de servicios personales dado que su permanencia es esporádica y muy temporal.

Del grupo de 56, 50 son trabajadores , 5 son jefes de área y 1 es el Director Regional. Los 5 trabajadores que ocupan cargos directivos fueron separados para realizar una entrevista personal y el restante grupo de trabajadores (50) entre nombrados y personal de

CAS recibirán una encuesta y a unos cuantos se realizara una entrevista personal seleccionados de manera aleatoria.

3.3. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Para la realización de la recolección de datos nos basamos en el libro de cómo realizar una tesis cualitativa de (Tomás J. Campoy Aranda, Elda Gomes Araújo, 2015), donde nos ilustra mejor las técnicas e instrumentos las cuales podemos aplicar a nuestra investigación.

Técnicas

- Observación Estructurada y observación participante.
- Entrevistas en profundidad y reuniones de grupo.
- Encuesta.
- Historia de Vida(técnica que usa el perfil histórico del grupo).

Instrumentos

- Cuestionarios que son un conjunto de preguntas estructuradas, donde se utilizan preguntas cerradas, abiertas y de escalas.
- Entrevistas a profundidad enfocada en el problema de estudio.
- Reuniones de grupo con los trabajadores con un tamaño de entre 3 a 6 individuos.
- Observación, análisis y contraste de teorías administrativas.

3.4. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Procesamiento de información

- Los datos obtenidos vía encuestas, entrevistas y observación serán contrastados y analizados a profundidad siguiendo la base conceptual y teórica.

Análisis de información

El análisis dependerá de diversos factores como son:

- El nivel de medición de las variables.

- La manera de cómo se haya formulado las hipótesis.
- Los marcos teóricos.
- Nivel de conocimiento y dominio del tema del investigador.

CAPITULO IV: RESULTADOS

4.1. PROCESAMIENTO DE DATOS

Para la recolección de datos e información se usó diversas herramientas las cuales nos permitieron captar de forma más completa y detallada aquello que requeríamos para poder contrastar nuestra hipótesis inicial.

Las herramientas usadas fueron la encuesta, entrevista personal a profundidad, reuniones de grupo, observación estructura y participativa. A la vez se dividió la población en 2 grupos, uno de ellos conformado por 5 trabajadores los cuales están en puestos gerenciales, directivos o de jefatura y el segundo grupo la cual lo conforman todos los trabajadores nombrados y de contrato administrativo de servicio. A la par de eso se condujo una entrevista personal con el Director Regional para poder recolectar y contrastar ciertas cuestiones que se obtuvieron en las entrevistas previas y encuestas realizadas a los trabajadores.

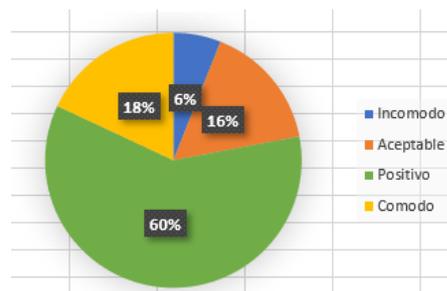
Todas las entrevistas y encuestas fueron realizadas bajo anonimato, esto para proteger la identidad de los trabajadores asimismo se mantiene la confidencialidad de esta y solo se mostrará extractos e interpretación de las entrevistas tomando en cuenta de manera neutral los puntos de vista.

Encuesta realizada a los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huánuco.

La encuesta se realizó durante 2 semanas en el horario diurno, fue de manera presencial y dirigido por el investigador. La encuesta consta de 10 Preguntas tipo cerrada en la cual se buscó obtener información referencial al tema de investigación. Se Entrevisto a un total de 50 trabajadores entre personal nombrado y personal CAS, la información recolectada se presenta a continuación con su debida interpretación.

1. ¿Cómo siente en el ambiente laboral de su institución?

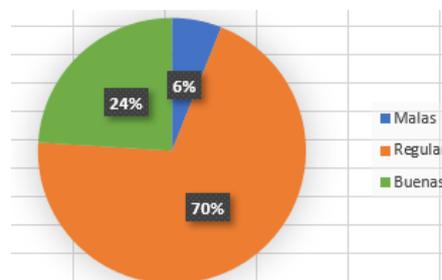
	Cantidad	Porcentaje
Incomodo	3	6%
Aceptable	8	16%
Positivo	30	60%
Comodo	9	18%
	50	100%



En general los trabajadores sienten que el entorno donde laboran es agradable y por ello logran tener cierto nivel de comodidad en su día a día.

2. ¿Cómo califica usted las relaciones personales entre ustedes?

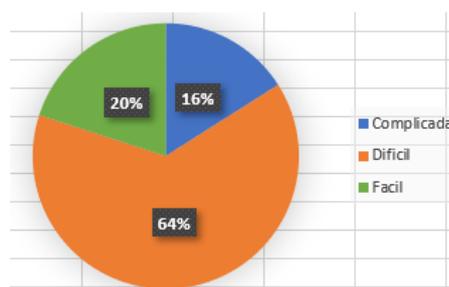
	Cantidad	Porcentaje
Malas	3	6%
Regulares	35	70%
Buenas	12	24%
	50	100%



No es de extrañar que, dado el grado positivo del ambiente laboral, las relaciones entre trabajadores sean de cierto modo positivas, donde la gran mayoría sin embargo creen que las relaciones son más del tipo laboral.

3. Cuando recién inicio en esta institución, ¿Cómo califica su proceso de adaptación a este grupo laboral?

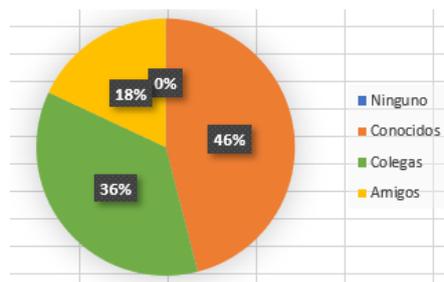
	Cantidad	Porcentaje
Complicada	8	16%
Difícil	32	64%
Fácil	10	20%
	50	100%



La adaptación a un nuevo entorno laboral nunca es sencilla y muchas veces un buen grupo ayuda a adaptarse, en este caso basados en la encuesta podemos notar que el proceso fue difícil para la mayoría y esto debido a que dentro de la institución existen grupos y en particular los grupos generacionales.

4. ¿cuál sería su grado de identificación que tiene con grupo laboral?

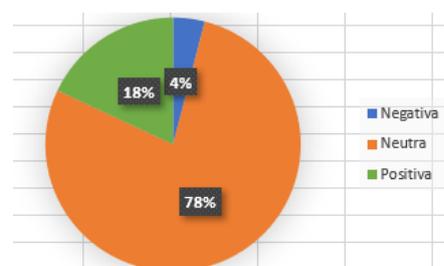
	Cantidad	Porcentaje
Ninguno	0	0%
Conocidos	23	46%
Colegas	18	36%
Amigos	9	18%
	50	100%



Cuando se habló de grupos generacionales, se preveía que el grado de identificación sería de cierta manera bajo, cayendo al punto de si bien se llevan bien dentro de su entorno laboral, solo se ven como conocidos o colegas.

5. ¿Cuál es la percepción que tiene sobre su institución?

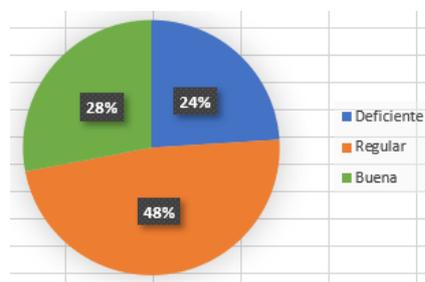
	Cantidad	Porcentaje
Negativa	2	4%
Neutra	39	78%
Positiva	9	18%
	50	100%



Otro reflejo de ver el lugar de trabajo como un centro donde se tiene que laborar y punto. La percepción que se tiene es básicamente neutra la cual refleja un poco grado de identificación y podría decirse que más sienten que están comprometidos.

6. ¿De qué manera evalúa usted el manejo de conflictos por parte de sus compañeros de trabajo o jefes?

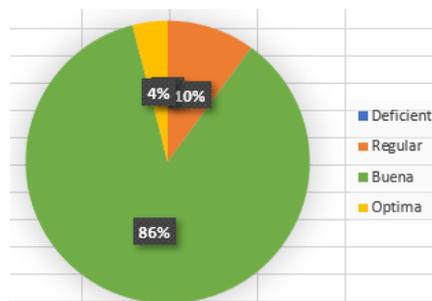
	Cantidad	Porcentaje
Deficiente	12	24%
Regular	24	48%
Buena	14	28%
	50	100%



Todo indica que no se está teniendo un modelo de liderazgo adecuado por parte del grupo laboral, los conflictos se manejan más por las políticas institucionales en vez de resolución vía diálogo.

7. ¿Cómo califica usted su desempeño a la hora de realizar sus funciones?

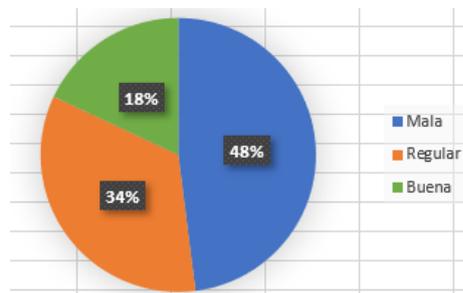
	Cantidad	Porcentaje
Deficiente	0	0%
Regular	5	10%
Buena	43	86%
Optima	2	4%
	50	100%



Este punto fue tomado en cuenta solo como referencia para poder evaluar como el trabajador percibe su desempeño.

8. ¿Cómo calificaría su sensación de estabilidad y seguridad dentro de su posición laboral?

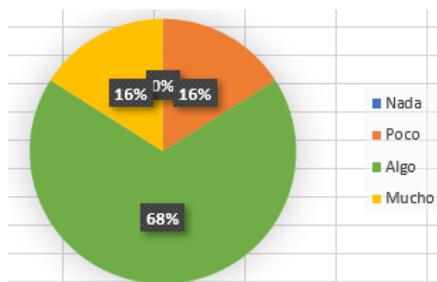
	Cantidad	Porcentaje
Mala	24	48%
Regular	17	34%
Buena	9	18%
	50	100%



Ser nombrado o estar bajo contrato administrativo de servicios afecta mucho este punto de la encuesta, para la mayoría que son personal CAS la seguridad y estabilidad son algo que no está garantizado, por ende, esto se ve reflejado en contraste por el grupo nombrado.

9. ¿Siente orgullo de ser parte de la institución y de sus compañeros?

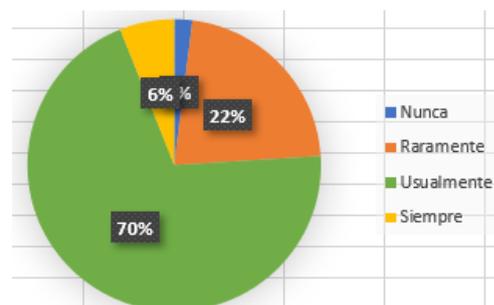
	Cantidad	Porcentaje
Nada	0	0%
Poco	8	16%
Algo	34	68%
Mucho	8	16%
	50	100%



Una pregunta algo trucada pero importante, esto porque se basa en la institución y a sus compañeros dentro de la misma ecuación, sigue el mismo marco de la pregunta numero 5 donde notamos que, si agregamos el factor humano, el grado de identificación se incrementa de manera positiva.

10. ¿Cuenta usted con la información necesaria y oportuna para poder desempeñar bien sus funciones?

	Cantidad	Porcentaje
Nunca	1	2%
Raramente	11	22%
Usualmente	35	70%
Siempre	3	6%
	50	100%



La última pregunta parece fuera de lugar, pero me permite retomar el tema base que es el desempeño organizacional, el preguntar con información oportuna y necesaria estoy simplificando el principio de Eficiencia y Eficacia, con eso notamos que la mayoría dice que es regular, lo cual denota un funcionamiento deficiente.

Entrevista realizada a los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huánuco.

La entrevista se realizó de manera aleatoria tomando personas de diferentes áreas y oficinas dentro de la institución. La duración de la entrevista fue de máximo 15 minutos y consto de 12 preguntas tipo abiertas y se entrevistó a 4 personas por día durante las 2 semanas que se tuvo acceso a las instalaciones, con un total de 30 personas entrevistadas para tener la opinión de al menos 50% de la base de trabajadores, todo esto con el fin de conocer a fondo lo que el trabajador piensa y siente realmente sobre el tema de investigación.

Las preguntas fueron:

- 1¿Cuántos años lleva laborando en la institución?
- 2¿Es usted nombrado o está bajo la modalidad de Contrato administrativo de servicios ?
- 3¿Cómo es su relación con sus compañeros de oficina?
- 4¿Cuál es la percepción que tiene sobre su institución?
- 5¿Siente orgullo del lugar donde trabaja, de sus compañeros?
6. Cuándo debido a factores imprevistos y usted debe quedarse más tiempo, ¿Cuál es su reacción?
- 7¿Cómo siente usted la carga laboral que le dan con respecto a otros dentro de su oficina?
- 8¿Realizan reuniones sociales después del horario laboral como por ejemplo cumpleaños, celebraciones, etc.?
- 9¿Cómo se siente a nivel de estabilidad y seguridad en su puesto?
- 10¿Qué cosas le gustaría cambiar dentro de su oficina, o que cambio le ayudaría a sentirse más cómodo?
- 11¿Tiene autonomía o está bajo constante supervisión?
- 12¿Qué opina del dicho "no dejes para mañana lo que puedes hacer pasado mañana?

Similar a la encuesta realizada a la totalidad de trabajadores, esta entrevista me permitió recopilar toda la información necesaria para poder contrastar los puntos de la investigación y asimismo ampliar los datos recolectados vía entrevista y observación.

Los datos recolectados en las entrevistas fueron procesadas tomando en cuenta la opinión general y en común de los participantes, así como se

separó las opiniones de los nombrados y de los de personal CAS para poder realizar un mejor contraste de opiniones entre ambos grupos.

Entrevista realizada a los jefes de área de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huánuco.

A diferencia de con los trabajadores, a los jefes de área se les realizó una entrevista de forma diferente y no una encuesta, esto debido al número reducido de ellos. Solo se tomó áreas las cuales tienen un nivel de compatibilidad con el tema de investigación.

Las áreas utilizadas fueron:

- Dirección de Circulación Terrestre.
- Dirección de Telecomunicaciones.
- Dirección de Caminos.
- Dirección de Planificación.
- Dirección Administrativa.

Cabe destacar que el Director Regional no fue incluido acá dado que se le realizó una entrevista muy diferente la cual se explicará a profundidad más adelante.

Las preguntas de la entrevista fueron realizadas a los 5 jefes de área, con un tiempo de máximo 15 minutos, en la cual respondieron 12 preguntas de tipo abiertas.

1¿Cuántos años lleva laborando en la institución?

2¿Cómo ve su relación con sus compañeros de oficina?

3¿Cuál es la percepción que tiene sobre su institución?

4¿Siente orgullo del lugar donde trabaja, de sus compañeros?

5¿Cómo evalúa usted el desempeño por parte de sus trabajadores?

6¿Realizan reuniones sociales después del horario laboral como por ejemplo cumpleaños, celebraciones, etc.?

7¿Cómo se siente a nivel de estabilidad y seguridad que se les brinda a sus trabajadores?

8¿En los últimos periodos se ha cumplido con los resultados esperados?

9¿Cuenta con acceso rápido a cualquier información sobre los trabajos realizados por sus trabajadores?

10¿Tiene autonomía o está bajo constante supervisión?

11¿Qué cosas le gustaría cambiar dentro de su oficina, o que cambio le ayudaría a sentirse más cómodo?

12¿Cree que un ambiente armonioso es beneficioso para el desempeño óptimo de las funciones por parte de sus trabajadores?

Cada pregunta está diseñada para recibir la información que ayuda a contrastar lo dicho por los trabajadores, asimismo dado que en la Dirección Regional de Transportes se maneja un sistema de rotación de trabajadores, donde cada uno de ellos cambian de oficina y posición dentro de la institución a intervalos, se puede considerar a estos fejes como trabajadores con el bono de ahora realizar tareas de jefatura, la cual enriquece más su punto de vista y percepción.

Observación Estructurada y observación participativa realizada a la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huánuco.

Sin lugar a duda y para mí una de las partes más importante de mi investigación, durante 2 semanas estuve estudiando los procesos, funciones, desempeño de la institución, asimismo conversando, entrevistando a cada uno de ellos para poder de esa manera recopilar todo lo necesario para poder contrastar mi hipótesis. Una observación estructura permite ver y analizar aquello que queremos investigar y nos centra en el tópico principal. A la par de esto se realizó una observación participativa, esto significa que eh sido parte de ese grupo, eh convivido con ellos durante mucho tiempo.

Teniendo una posición neutral y usando mis habilidades obtenidas por muchos años de estudio, puedo realizar un análisis muy exhaustivo y detallado de la institución. Asimismo, teniendo en cuenta la historia de vida de esta institución contada por sus miembros puedo ver cuál ha sido el proceso evolutivo durante los últimos años.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1. CONTRASTACIÓN DE RESULTADOS

La investigación se realizó en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huánuco, ubicada en la ciudad de Huánuco. Contó con la participación de 55 trabajadores de los cuales 5 pertenecen a puestos de jefatura. La investigación se basó en contrastar la hipótesis de cómo el ambiente laboral influye en el desempeño organizacional, de la misma manera se requirió de una fuerte base teórica para poder corroborar lo observado con los conceptos y teorías administrativas.

El trabajo de investigación surge basándose en una investigación previa realizada en Australia durante mis estudios de Maestría en la Universidad James Cook de la ciudad de Brisbane 2014 - 2016. En ella mientras realizaba los cursos de “Leading and Management Organization Change” y “Current Business Issue” se nos avisó que deberíamos iniciar la investigación para el curso final de graduación la cual sería “Community Project” o “Business Plan”. Por consiguiente, se optó por realizar una investigación basada en un tema de mi pregrado, la cual era “La estabilidad laboral y como esta afecta el desempeño laboral”. Se realizó este estudio basándose en las compañías llamadas DIMEO, Professional Cleaners, MaxClean, Marriott Hotel and Resorts y HTS de la ciudad de Brisbane estado de Queensland, con resultados favorables y después se profundizó las investigaciones en la organización ARRCs (Australia Regional and Remote Community Services) de la ciudad de Darwin en el estado de Territorios del norte, en la cual se pudo contrastar a profundidad la investigación previa realizada, llegando al resultado de que en el entorno laboral Australiano, el factor de estabilidad laboral influye muy significativamente en el desempeño laboral y organizacional de los trabajadores, sintetizando los resultados obtenidos se puede decir que mientras el trabajador es temporal (todos inician con 3 meses probatorios donde puedes ser removido sin previo aviso y la par el trabajador puede renunciar sin tener que dar la notificación correspondiente) solo efectúa su trabajo de forma mecanizada y sin tener ningún tipo de énfasis en brindar más o identificarse con tu organización, se

desenvuelve bien y cumple sus funciones como están definidas pero eso es todo. Sin embargo, algo que se notó en más del 80% de los sujetos evaluados en la cual me incluyo, al pasar a un contrato a largo plazo o indeterminado, el sentimiento de pertenencia, así como el calor brindado por tus compañeros y la organización permiten crear un vínculo de pertenencia el cual ellos mismos promueven, todo esto te hace sentir parte y además logra que te identifiques con tu institución y des más por ello. Muchos empiezan a opinar y brindar sugerencias para optimizar los procesos, se realizan reuniones de tipo laboral como de confraternidad, los jefes fomentan la libre opinión y están abiertos a tomar en consideración esas recomendaciones, todo esto crea en el trabajador ese sentimiento de familia y satisface una necesidad que el mismo Abraham Maslow nos dice en su obra (Maslow, 1943) . La teoría administrativa de desempeño se aplica casi a la perfección en esos entornos donde la organización y los trabajadores se sienten identificados tal y como nos dice el CEO David K. (Williams, 2017).

Los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas a los trabajadores y jefes de área dan como resultado aquello que los autores citados en los antecedentes y marco teórico con sus investigaciones lograron demostrar y es que existe una relación muy significativa entre el ambiente social de un trabajador y su desempeño organizacional dentro de la misma. El trabajo de Rotraut Walden (Walden, 2004) nos explica desde la perspectiva psicológica y asimismo en el artículo de J Maureen Henderson (Henderson, 2012) nos habla de la estabilidad y la satisfacción laboral, de cómo se puede mejorar el desempeño si los factores personales son positivos. Para nadie es un secreto que la actitud hacia un problema incrementa la posibilidad de superarlo, muchos en nuestras clases hemos dicho que para solucionar algo el 90% es actitud y el 10% aptitud.

En las encuestas los trabajadores dijeron que se sentían de cierta manera cómodo con su entorno laboral, donde las relaciones personales son positivas sin caer en hostilidad, considerando que existen grupos generacionales donde los nombrados mayormente se conocen de tantos años que lograron establecer vínculos de amistad mientras que los nuevos en mayoría del tipo contrato administrativo de servicios se sienten algo excluidos

lo cual muestra ese nivel de identificación y a la par de inseguridad. El doctor Socorro Márquez (Oscar, 2003) nos explica este punto en particular el de identificación y de compromiso. En este caso el personal CAS se siente en el compromiso de realizar sus funciones de forma óptima sin embargo para ellos dentro de sus necesidades siguen en la búsqueda de estabilidad y su desempeño no se basa en lograr eso teniendo en cuenta al experimento de Elton Mayo y al efecto Hawthorne, donde su desempeño es basado no en mejoras sino en la observación constante por parte de sus supervisores. Por otra parte, el personal nombrado se siente con la seguridad y estabilidad necesaria para poder ser participativo, sin embargo, las encuestas y entrevistas demuestran que solo realizan las funciones que les son otorgadas sin mayor énfasis en mejorar y optimizar algo con la excusa de que ellos no pueden cambiar nada por orden de sus superiores.

Todas las preguntas de la encuesta a ambos grupos tuvieron el mismo resultado el que si bien es cierto se logran cumplir los resultados requeridos por el gobierno central, el clima interno, las relaciones y la identificación quedan en un marco muy secundario. No se puede decir que no tengan un sentimiento de identificación y orgullo por su institución sin embargo si tomamos en cuenta el estudio de (Hu Fu, Robert D. Kleinberg, Ron Lavi y Rann Smorodinsky , 2017) podríamos decir que ellos de tener algún tipo de beneficio económico extra, dejarían la institución sin dudar, lo cual demuestra un nivel de compromiso mas no de lealtad o identificación. Estos puntos los recalco basándome en la entrevista realizada al Director General de Transportes el cual su posición es basada en algo político y por ende son un nivel de seguridad y estabilidad bajo. En la entrevista me dio a conocer su voluntad de hacer las cosas y de mantener la institución dentro de los parámetros de su reglamento, lo cual en general se considera bien, pero no existe un deseo profundo de reorganizar las cosas y tratar de optimizar, mejorar o simplificar algunas cosas dentro de la institución. En el libro “ The Employee Experience” de los autores (Tracy Maylett, Matthew Wride , Kerry Patterson , 2017) nos da un enfoque de como un liderazgo puede mejorar mucho el desempeño y esto va más allá de resultados, el mejorar la sensación de bienestar del trabajador también incrementa de muchas maneras el

bienestar personal, la atención al público, la calidad de vida de todos dentro de la institución y todos esos factores también son considerados dentro de lo que es desarrollo organizacional.

La metodología de estudios basándonos en (Tomás J. Campoy Aranda, Elda Gomes Araújo, 2015) nos permitió usar y adaptar instrumentos que nos brindan de manera amplia el cómo se está comportando la empresa. La observación realizada me permitió basándome en los conceptos ya previamente estudiados y mi experiencia adquirida tras años de estudio e investigación del tema me doy los siguientes resultados:

- El personal se desenvuelve de forma normal dentro de los márgenes establecidos en su norma, la cual define un estado de armonía sin llegar a ser un clima de colaboración e integración óptimo entre ellos.
- El nivel de compañerismo e identificación dentro de la institución se basa en no crear un entorno hostil, su grado de identificación es relativamente bajo y más se sienten comprometidos con la institución.
- La seguridad es relativa y si bien los nombrados están más cómodos, el sistema de rotación es algo que muchos consideran un problema dado que genera ciertas discrepancias que serán un tema para no tratar en esta investigación dada su coyuntura.
- Personal CAS se desempeña bien, pero sin motivación en la mayoría de los casos, a mi observación cumple el principio dado de dar más para hacerme notar. No voy a negar que es una técnica ampliamente usada y es bueno dado que los nuevos pueden expresar más y tratar de mostrar de que están hechos y aportar cosas nuevas a la institución.
- Por otro lado, el personal nombrado antiguo está más enfocado en cumplir sus obligaciones sin más y dentro de lo que es sus relaciones personales si están más definidas, tienden a hacer grupos entre ellos lo cual por un lado fortalece sus lazos y por el otro también crea un clima no apto y de posibles conflictos (mayormente por intereses).
- Por experiencia vivida dentro de la institución se notó como cuando un personal nuevo pasa a ser nombrado, en muchos casos este va perdiendo gradualmente ese espíritu de dar más de sí y pasa a ser más conformista y se preocupa solo de sus tareas y ocasionalmente en

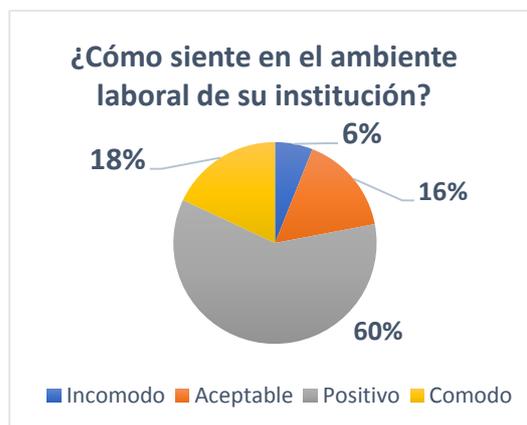
unos casos cuando se sienten muy seguros incluso descuidan sus funciones las cuales comienza a afectar al resto del grupo.

Estoy bastante agradecido con la institución la cual me acogió y permitió acceder a sus instalaciones para poder realizar la investigación, las limitaciones fueran las que se esperarían de cualquier organización. También toda la información recolectada, las encuestas y en particular las entrevistas me dieron una gran fuente de información que me permitió poder contrastar mi hipótesis, las observaciones realizadas así como mi experiencia vivida en esa institución los últimos 22 años me permiten poder dar una respuesta dentro de los márgenes científicos así como con el respaldo teórico de la investigación, sin caer en arbitrariedades y sólo basándonos en hechos y resultados de la forma más profesional posible.

CONCLUSIONES

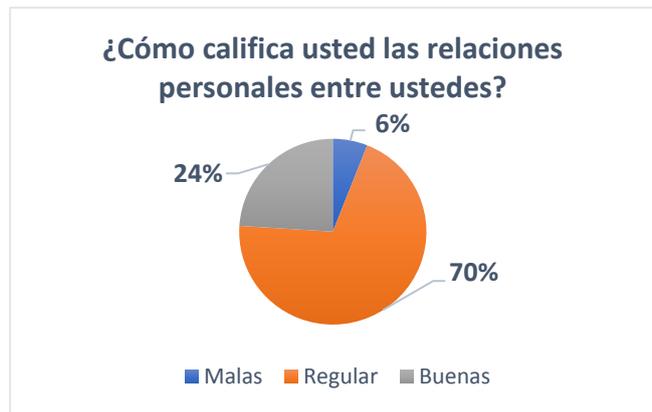
Luego de analizar toda la información recolectada vía encuestas, entrevistas y observación contrastada con los marcos teóricos, podemos entonces concluir lo siguiente:

El ambiente laboral dentro de una institución u organización siempre influenciara de manera positiva o negativa en mayor o menor grado en el desarrollo organizacional. Las encuestas y entrevista realizadas en la Dirección Regional de Transportes y Comunicación Huánuco, nos dio como resultado que los trabajadores no se sienten realmente identificados y existe el sentimiento de inseguridad lo cual a efectos de la teoría y basados en nuestra hipótesis nos da como resultado un menor grado de eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus funciones, por lo tanto podemos concluir que el ambiente laboral no influye significativamente en el desarrollo organización de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huánuco, como puede apreciarse en los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de dicha institución.

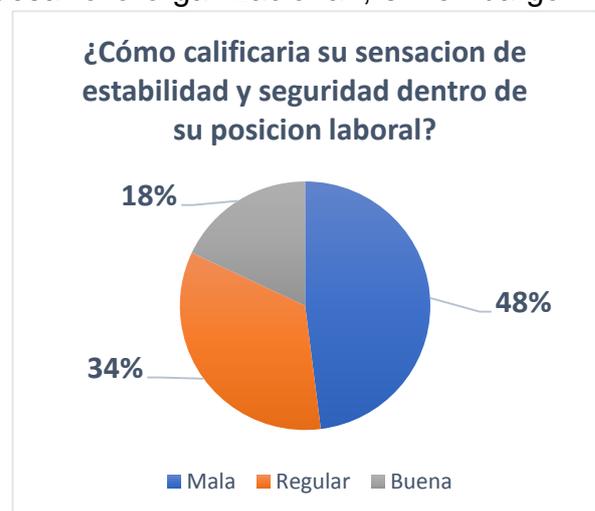


Las relaciones personales juegan un rol muy activo dentro de las entidades y organizaciones, su importancia radica claramente en el deseo innato de formar grupos sociales y en entornos donde la gente se siente a gusto se tiende a tener mayor desempeño, en contraste donde el ambiente se vuelve hostil o las relaciones interpersonales son tensas, el efecto es de mermar y reducir el desempeño organizacional. Al recopilar la información obtenida de la investigación a la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huánuco se concluye que las relaciones interpersonales si influyen en el desarrollo organizacional a nivel humano. Dado que existe un ambiente relativamente estable y de relaciones del tipo social amigables, si bien no es un ambiente optimo dado la fragmentación que existe en grupos

como se explicó anteriormente, no existe hostilidad y este se puede considerar como neutro positivo la cual repercute en mejoramiento de la calidad de ambiente de los trabajadores.

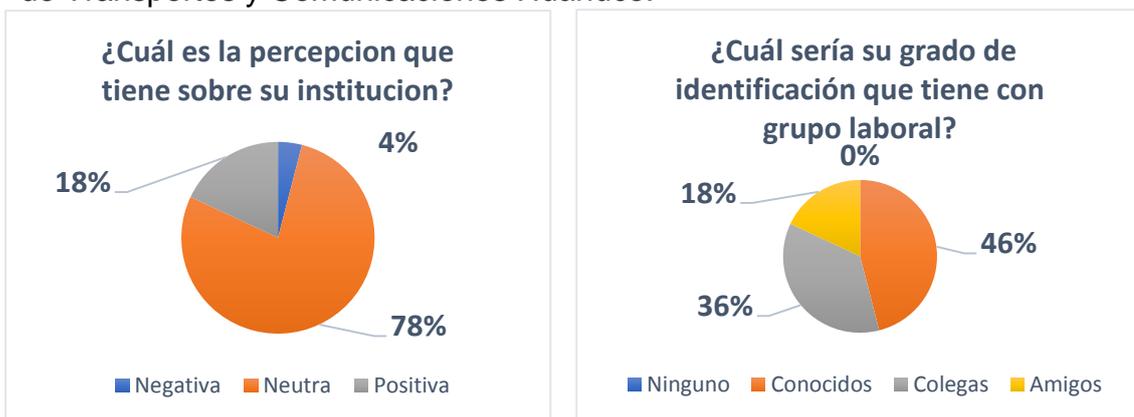


La teoría administrativa sobre estabilidad y seguridad laboral expone que un ambiente laboral positivo brinda al trabajador una sensación de identificación, seguridad y pertenencia lo cual incrementa su calidad de vida y bienestar laboral, dando como resultado un mejor desempeño en la organización, estos resultados son tanto a nivel económico y como humano. La conclusión que sacamos de los datos obtenidos de La Dirección Regional de transportes y Comunicaciones Huánuco, basando en las respuestas, entrevistas, observación y asimismo contraste de teorías, podemos decir que la estabilidad laboral si influye en el desarrollo organizacional , sin embargo esta influencia es de tipo negativo, dado que se nota que el personal estable tiende a mermar su desempeño gradualmente, las causas pueden ser muchos factores, desde conformismo hasta frustración por no poder aplicar ni hacer nada por presión social o del estado con sus normas muy rigurosas.



La identificación organizacional es otro punto muy importante que se buscó investigar en esta tesis, en este punto se concluye lo siguiente: Lamentablemente se nota mucho la falta de identificación en los trabajadores actuales para con su entidad y/o organización, se pueden tomar muchos factores para ello y uno de los más importantes basándose en los datos

obtenidos es que la entidad en muchos casos no brinda los requisitos básicos para que los trabajadores desarrollen un sentido de identidad y pertenencia a el lugar donde laboran y eso en cuestiona las teorías modernas podría explicar por qué nuestras entidades públicas cuentan con una imagen negativa y un sistema ineficiente. Así tomando esta información concluimos que la identificación no influye en el desarrollo organización de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huánuco.



RECOMENDACIONES

El ambiente laboral juega un rol muy activo y como muchos autores sostienen, un ambiente laboral mejora el desarrollo tanto organizacional como humano, mejorando la calidad de vida y bienestar de los trabajadores y de la institución.

Para la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, la cual es un reflejo en microescala de cómo es la situación a nivel nacional y en todas las instituciones, se recomienda el desarrollar e implementar mejoras en su ambiente laboral la cual como antes mencionado brindara una ambiente cómodo, seguro y agradable donde los trabajadores sientan bienestar, se pueden hacer reuniones de compartir, organizar eventos, traer motivadores, la idea es que las personas interactúen entre ellas y agreguen valor, simples decoraciones, saludos, sonrisas mejoraran el ambiente y bajara las tenciones.

La recomendación para lo relacionado a las relaciones interpersonales, acá se pueden implementar programas sociales internos, estos son grupos que se encargan de realizar eventos de confraternidad, la cual busca estrechar lazos y familiarizarse con su equipo y colegas. No se requiere inversiones grandes y pueden realizarse fuera del horario laboral, es un proceso que toma tiempo, pero al final logran que los vínculos creados refuercen ese compañerismo que se reflejara mucho en el desempeño y desarrollo de la persona y así por consiguiente de la organización.

Con respecto a la estabilidad laboral, no se puede dar una recomendación exacta para subsanar esto, dado que se rige bajo normas estrictas. Sin embargo, la recomendación es a nivel personal para los trabajadores, sea el tiempo que laboren traten de dar todo de si, dejar una marca de su paso por ese lugar, no nos conformemos con solo decir estaré 3 o 5 meses para que hacer algo. La idiosincrasia que tenemos no cambiara si no cambiamos nosotros, si nadie da el primer paso entonces se el que dirige, se la punta de lanza, recuerden que estabilidad laboral no es sinónimo de bienestar laboral.

Todos los seres humanos buscamos ser parte de algo, sentirse identificado es algo muy positivo que puede llenar de orgullo. La

recomendación que le doy a todos los que laboran en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huánuco, es que ellos sean los que creen esa imagen e identidad en su institución, con su esfuerzo y dedicación pueden dar una imagen positiva de la cual se sientan orgullosos. Las grandes organizaciones no son grandes por sus cabezas sino por la gente que día a día les da vida y son el motor y engranaje de esta. Tenemos que buscar identificarnos con nuestros colegas e institución, el sentir orgullo, no trabajar siempre en base a compromisos. Son recomendaciones muy importantes para lograr un clima y ambiente laboral positivo, que no solo mejora a nuestra organización sino que nos brinda esa satisfacción personal que tanto deseamos y buscamos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliography

- Tomás J. Campoy Aranda, Elda Gomes Araújo. (2015). Capítulo 10: Técnicas e instrumentos cualitativos de recogida de datos. En A. P. Vallejo, *Manual básico para la realización de tesinas, tesis y trabajos de investigación* (págs. 273-300). Madrid: Editorial EOS.
- Albert Stuart, Whetten David. (2006). Organizational Identity. *Journal of Management Enquiry*, 219-234 .
- Aristóteles. (384 a. de C.-322 a. de C.).
- Armando Cuesta Santos, Marino Valencia Rodríguez. (2014). *Indicadores de Gestión Humana y del conocimiento de la empresa*. Colombia: ECOE Ediciones.
- Ashe-Edmunds, S. (2018). *Is Job Stability Important When Looking for a Company?* . Obtenido de Chron: <https://work.chron.com/job-stability-important-looking-company-3186.html>
- Bravo, R. S. (1985). *TECNICAS DE INVESTIGACION SOCIAL*. Madrid: S.A. EDICIONES PARANINFO.
- Daniel, A. L. (1992). Strategic planning. The role of the chief executive. *Long Range Planning Volume 25, Issue 2*, 97-104.
- Dennis A. Gioia, Majken Schultz and Kevin G. Corley . (2000). Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability . *The Academy of Management Review Vol 25*, 63-81.
- Donne, J. (1624). Meditación XVII. En *Devotions Upon Emergent Occasions*. Kingdom of England.
- García, M. (Marzo de 2001). La importancia de la evaluación del desempeño. *Revista Proyecciones*.
- Henderson, J. M. (2012). Job Stability vs job Satisfaction. *Forbes*.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- HRDevelopmentInfo. (2018). Obtenido de HRDevelopmentInfo: https://hrdevelopmentinfo.com/wp-content/uploads/2016/01/Article-2_Picture-2_Key-components-of-Organization-Development.jpg
- Hu Fu, Robert D. Kleinberg, Ron Lavi y Rann Smorodinsky . (2017). Job Security, stability, and production efficiency. *Theoretical Economics 12*, 24.
- Márquez, D. F. (20 de Marzo de 2003). *Identificación y compromiso laboral con la empresa*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/identificacion-compromiso-laboral-empresa/>
- Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*, 50, 370-396.

- MBA, H. R. (2018). Obtenido de Human Resources MBA:
<https://www.humanresourcesmba.net/faq/what-is-organizational-development/>
- Oscar, S. M. (20 de March de 2003). *Identificación y compromiso laboral con la empresa*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/identificacion-compromiso-laboral-empresa>
- Osorio y Espinoza. (Setiembre de 1999). Gestión del desempeño: Integración de competencias y objetivos. *Revista Capital Humano*, págs. 36-42.
- Researchgate. (2018). Obtenido de https://www.researchgate.net/figure/Maslow-hierarchy-of-needs_fig2_289366167
- Selltiz, C., Lawrence S, W., & Stuart W, C. (1976). *Research Methods in Social Relations*. Holt, Rinehart & Winston of Canada Ltd.
- Tracy Maylett, Matthew Wride , Kerry Patterson . (2017). *he Employee Experience: How to Attract Talent, Retain Top Performers, and Drive Results*. New Jersey: John Wiley & Son .
- Trahtemberg, L. (22 de Enero de 2008). ¿La Idiosincrasia de los Peruanos? *El comercio*.
- Walden, R. (2004). Work Environment. En C. D. Spielberger, *Encyclopedia of Applied Psychology* (págs. 699 - 707). Tampla Florida: Elsevier Inc.
- WebFinance. (2018). *BusinessDictionary*. Obtenido de <http://www.businessdictionary.com/definition/work-environment.html>
- Williams, D. K. (2017). 6 Ways to Create a Supportive Work Environment. *Forbes*.
- Wilson, A. (2018). Why Government Needs Organization Development. *Govloop*.
- Witting, M. (2006). Relations between organizational identity, identification and organizational objectives: An empirical study in municipalities. 19.
- Wride, M. (2017). What's the Difference Between Human Resources and Organizational Development? *DECISION WISE*.

ANEXOS

ENCUESTA

Dirigido a: Trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huánuco.

OBJETIVO

Recopilar información relevante para la investigación.

INSTRUCCIÓN

Sírvase responder las preguntas que a continuación se formulan, marcando con un aspa (x) la respuesta que considera correcta.

1. ¿Cómo siente en el ambiente laboral de su institución?

Incomodo	<input type="checkbox"/>
Aceptable	<input type="checkbox"/>
Positivo	<input type="checkbox"/>
Cómodo	<input type="checkbox"/>

2. ¿Cómo califica usted las relaciones personales entre ustedes?

Malas	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Buenas	<input type="checkbox"/>

3. Cuándo recién inicio en esta institución, ¿Cómo califica su proceso de adaptación a este grupo laboral?

Complicada	<input type="checkbox"/>
Difícil	<input type="checkbox"/>
Fácil	<input type="checkbox"/>

4. ¿cuál sería su grado de identificación que tiene con grupo laboral?

Ninguno	<input type="checkbox"/>
Conocidos	<input type="checkbox"/>
Colegas	<input type="checkbox"/>
Amigos	<input type="checkbox"/>

5. ¿Cuál es la percepción que tiene sobre su institución?

Negativa	<input type="checkbox"/>
Neutra	<input type="checkbox"/>

Positiva

6. ¿De qué manera evalúa usted el manejo de conflictos por parte de sus compañeros de trabajo o jefes?

Deficiente
Regular
Buena

7. ¿Cómo califica usted su desempeño a la hora de realizar sus funciones?

Deficiente
Regular
Buena
Optima

8. ¿Cómo calificaría su sensación de estabilidad y seguridad dentro de su posición laboral?

Mala
Regular
Buena

9. ¿Siente orgullo de ser parte de la institución y de sus compañeros?

Nada
Poco
Algo
Mucho

10. ¿Cuenta usted con la información necesaria y oportuna para poder desempeñar bien sus funciones?

Nunca
Raramente
Usualmente
Siempre

ENTREVISTA 1

Dirigido a: Trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huánuco.

OBJETIVO

Recopilar información relevante para la investigación.

INSTRUCCIÓN

- La duración de la entrevista será de máximo 15 minutos y consta de 12 preguntas tipo abiertas.
- Las preguntas serán enfocadas directamente en su apreciación sobre su entorno laboral.

1 ¿Cuántos años lleva laborando en la institución?

2 ¿Es usted nombrado o está bajo la modalidad de Contrato administrativo de servicios ?

3 ¿Cómo es su relación con sus compañeros de oficina?

4 ¿Cuál es la percepción que tiene sobre su institución?

5 ¿Siente orgullo del lugar donde trabaja, de sus compañeros?

6. Cuándo debido a factores imprevistos y usted debe quedarse más tiempo, ¿Cuál es su reacción?

7 ¿Cómo siente usted la carga laboral que le dan con respecto a otros dentro de su oficina?

8 ¿Realizan reuniones sociales después del horario laboral como por ejemplo cumpleaños, celebraciones, etc.?

9 ¿Cómo se siente a nivel de estabilidad y seguridad en su puesto?

10 ¿Qué cosas le gustaría cambiar dentro de su oficina, o que cambio le ayudaría a sentirse más cómodo?

11 ¿Tiene autonomía o está bajo constante supervisión?

12 ¿Qué opina del dicho "no dejes para mañana lo que puedes hacer pasado mañana"?

ENTREVISTA 2

Dirigido a: jefes de Área de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huánuco.

OBJETIVO

Recopilar información relevante para la investigación.

INSTRUCCIÓN

- La duración de la entrevista será de máximo 15 minutos con 12 preguntas de tipo abiertas.
- Las preguntas serán enfocadas directamente en su apreciación sobre su entorno laboral.

1 ¿Cuántos años lleva laborando en la institución?

2 ¿Cómo ve su relación con sus compañeros de oficina?

3 ¿Cuál es la percepción que tiene sobre su institución?

4 ¿Siente orgullo del lugar donde trabaja, de sus compañeros?

5 ¿Cómo evalúa usted el desempeño por parte de sus trabajadores?

6 ¿Realizan reuniones sociales después del horario laboral como por ejemplo cumpleaños, celebraciones, etc.?

7 ¿Cómo se siente a nivel de estabilidad y seguridad que se les brinda a sus trabajadores?

8 ¿En los últimos periodos se ha cumplido con los resultados esperados?

9 ¿Cuenta con acceso rápido a cualquier información sobre los trabajos realizados por sus trabajadores?

10 ¿Tiene autonomía o está bajo constante supervisión?

11 ¿Qué cosas le gustaría cambiar dentro de su oficina, o que cambio le ayudaría a sentirse más cómodo?

12 ¿Cree que un ambiente armonioso es beneficioso para el desempeño óptimo de las funciones por parte de sus trabajadores?

