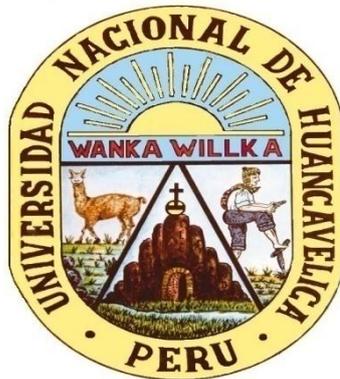


UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**“LAS RELACIONES HUMANAS Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS
TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS EN LA ASOCIACIÓN RELIGIOSA
CARITAS DIOCESANA HUANCVELICA-AÑO 2015”**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
GESTIÓN Y DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO
EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTADO POR:

- BACHILER LUZDIANA LAURA CARHUAPOMA
- BACHILLER RAUL PAITAN FIERRO

HUANCVELICA – 2016

Con todo nuestro cariño y amor para las personas que hicieron todo en la vida para que pudiéramos lograr nuestros sueños, por motivarnos y darnos la mano cuando sentíamos que el camino se terminaba, a ustedes por siempre nuestros corazones y agradecimientos.

Papá y mamá.

AGRADECIMIENTO

A nuestra alma máter la Universidad Nacional de Huancavelica, así como a los docentes de la Escuela Profesional de Administración, por sus enseñanzas, quienes con su abnegado sacrificio formaron valores y conocimientos en bien de nuestra formación profesional.

Asimismo, a las personas que contribuyeron con sus experiencias y consejos en el desarrollo y culminación del trabajo de investigación.

A la familia universitaria de la Facultad de Ciencias Empresariales por habernos brindado su apoyo moral y material en forma incondicional.

ÍNDICE

	Pág.
PORTADA	
PÁGINA DE JURADOS	
PÁGINA DE ASESOR	
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
ÍNDICE	
RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
1.2.1. PROBLEMA GENERAL.....	16
1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS	16
1.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS	17
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	17
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	17

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO	19
2.2. BASES TEÓRICAS.....	23
2.2.1. Las Relaciones Humanas.....	24
2.2.1.1. Tipificación de las Relaciones Humanas.....	25
2.2.1.2. La Vida Social	27
2.2.1.3. Relaciones Humanas en el Trabajo	31
2.2.1.4. Influencia de las RR. HH. en las Organizaciones.....	33

	Pág.
2.2.1.5. Características de las RR. HH. en el Ambiente Laboral.....	36
2.2.1.6. La Capacidad de Delegar y el Proceso de Delegación	38
2.2.2. Clima Organizacional.....	41
2.2.2.1. Definiciones de Clima Organizacional.....	44
2.2.2.2. ¿Qué es el Clima Organizacional?.....	46
2.2.2.3. Características del Clima Organizacional.....	48
2.2.2.4. Funciones del Clima Organizacional.....	50
2.2.2.5. Enfoques sobre el Clima Organizacional	53
2.2.2.6. Dimensiones del Clima Organizacional	56
2.2.2.7. Tipos de Clima Organizacional	63
2.2.2.8. Productividad y Clima Organizacional	65
2.2.2.9. Diagnóstico del Clima Organizacional	67
2.2.2.10. Clima Organizacional y Administración de Organizaciones	71
2.2.2.11. El Clima Organizacional como Herramienta de Gestión	74
2.3. SISTEMA DE HIPÓTESIS.....	76
2.3.1. HIPÓTESIS GENERAL.....	76
2.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.....	76
2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	77
2.5. VARIABLES E INDICADORES DE ESTUDIO.....	81
2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	82

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO	83
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	83
3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN	84
3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	84
3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	84
3.6. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	85
3.7. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO	86

	Pág.
3.8. PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	86
3.9. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	86

CAPÍTULO IV

RESULTADOS OBTENIDOS

4.1. Presentación de Resultados	87
4.2. Contratación de la Hipótesis de Investigación	102
4.3. Discusión	107

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

RESUMEN

El problema que se ha venido generando en muchas organizaciones a nivel de nuestra región se centra en el tema de las relaciones humanas; por lo que en nuestra investigación se evaluó el bienestar y la interacción de los trabajadores y lograr un buen clima organizacional. La investigación titulada “Las Relaciones Humanas y el Clima Organizacional de los Trabajadores Administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica-Año 2015”, tiene como objetivo determinar la influencia de las relaciones humanas en el clima organizacional de los trabajadores administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica para el año 2015. Para tal objetivo se desarrolló un cuestionario para conocer y analizar las variables en estudio. La hipótesis principal señala que existía relación directa entre las relaciones humanas y el clima organizacional de los trabajadores administrativos.

De los resultados evidentemente se puede observar que la correlación media está prevaleciendo en lo referente a las Relaciones Humanas, de la misma manera en lo referente a la Clima Organizacional. Los resultados han evidenciado que al nivel de las dimensiones también prevalece la correlación media. En el estudio se ha comprobado que existe relación significativa entre las variables Relaciones Humanas y Clima Organizacional de los Trabajadores Administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica-año 2015.

Al respecto hay estudios que demuestran la relación entre las Relaciones Humanas y Clima Organizacional, tal es el caso de Franco Grey, Milagros Janeline (2005), en su tesis. “Relación entre los Factores del Clima Laboral y la Competencias del Desempeño Laboral en docentes del Consorcio de Colegios Parroquiales del Departamento de Piura”, y Huaman Huamani, Gabriel y Otañe Rojas, Yeni (2005), en su tesis titulado “Relación del Clima Organizacional con la Satisfacción Laboral en el Primer Nivel de Atención de Salud en la Localidad de Huancavelica.

Palabras claves: Relaciones Humanas, Clima Organizacional, Comunicación, Toma de Decisiones.

INTRODUCCIÓN

Cuatro siglos antes de la Era Cristiana, Aristóteles definió al hombre como un zoonpolitikon, es decir como un animal social. A lo largo de los siglos, la vida humana ha sido un tejido complejísimo de comunicaciones. Eminentemente antropólogos atribuyen el mérito de la cultura y la civilización al lenguaje, en sus diferentes formas; al permitir una comunicación cada vez más refinada.

Para las relaciones humanas no hay recetas; no hay reglas de matemáticas ni de aplicación universal. Tal vez por eso nadie tiene éxito total en sus relaciones. Quién dijera lo contrario de sí mismo, mentiría o se engañaría. Una ayuda para distinguir las grandes esferas del existir y del actuar son: la familia, el trabajo y las actividades sociales. Las relaciones humanas no se realizan en abstracto, sino en circunstancias muy concretas, las cuales se tipifican en: raza, edad, género, jerarquía, ideología, normas, tradiciones, expectativas personales, entre otras.

Aunque tenemos una limitada capacidad para fingir, nos comunicamos como lo que somos, más que con lo que decimos, para bien o para mal. Las ciencias psicológicas y psiquiátricas nos enseñan que muchos de los trastornos de la personalidad se fraguan en la interacción interpersonal y las ciencias pedagógicas pondrán como fortuna inestimable un lugar armónico y sereno.

Existen facilitadores de las relaciones humanas, los cuales van en sentido opuesto de las barreras. Concientizarnos de las complejidades de la comunicación interpersonal; no vivir en la ingenuidad y expresar lo que sentimos. Aumentar nuestra armonía interior, estar bien con nosotros mismos, reconciliarnos con nuestro pasado y perdonarnos para poder avanzar en la vida.

Cultivar actitudes genuinas de interés por los demás, aceptación respeto y apertura; superar el egoísmo y el desmedido egocentrismo para que nazca la empatía, que es "ponerse en los zapatos del otro", para alcanzar la sensibilidad que nos permita llegar a un nivel de comprensión y dar nuestro apoyo.

Decidimos a vivir con espontaneidad y con deseo de comunicación; aceptar el riesgo de expresar los propios sentimientos, quitarse las máscaras y no levantar bardas y murallas.

Las relaciones humanas no son un asunto técnico, ni son temas meramente académicos que se aprendan en el aula como se aprende geometría o historia de China. Las relaciones humanas no están hechas de teorías, conceptos brillantes ni de recetas mágicas. Están hechas de vivencias impactantes y reflexiones profundas que propician una reeducación de las actitudes hacia uno mismo, hacia los demás y hacia la vida.

Las relaciones interpersonales son parte de la vida. Son tan naturales que no pensamos en ellas hasta que un detalle captura nuestra atención. Este detalle puede ser un acontecimiento agradable, o una oportunidad para crecer. Es por eso que relacionarnos con otras personas es tan natural, por lo general sólo interactuamos con las personas que se cruzan en nuestro camino, o están en nuestras vidas, sin detenernos a pensar demasiado sobre ello. Las oportunidades para crecer se presentan cada vez que surge un desacuerdo, o una situación en la cual se genera algún tipo de roce. Si nos mantenemos alertas ante estas situaciones podremos darnos cuenta que nuestros actos pueden hacer la diferencia.

Las relaciones humanas son una expresión que se usa con frecuencia para designar las formas en que los jefes interactúan con sus colaboradores. Cuando la "administración del personal" estimula la obtención de más y mejor trabajo, tenemos "buenas" relaciones humanas en la organización. Cuando la moral y la eficiencia se deterioran, las relaciones humanas son "deficientes".

Las relaciones humanas determinan en gran medida el buen funcionamiento de cualquier organización y por ende un buen clima organizacional. El éxito o el fracaso de un proyecto, tanto como el comportamiento brillante o mediocre de los empleados, depende muchas veces de la actitud de los jefes y de su capacidad para crear un ambiente de comunicación y confianza.

En ocasiones, los directivos olvidan que el poder no es sólo un privilegio, sino una responsabilidad que obliga, entre otras cosas, a mantener un buen clima laboral. Bajo esta perspectiva la investigación se estructuró de la siguiente manera:

Capítulo Primero. Planteamiento del problema; el análisis ha permitido diagnosticar, la problemática respecto a la influencia de las relaciones humanas en el clima organizacional de los trabajadores administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica para el año 2015.

Capítulo Segundo. Comprende El marco teórico conceptual; consideramos que es la parte sustantiva de la investigación a través del cual se ha realizado los fundamentos teórico – científico del estudio, tratando de encontrar paradigmas que van a permitir explicar la influencia de las relaciones humanas en el clima organizacional del personal administrativo de la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica..

Capítulo Tercero. Comprende la metodología y técnicas de investigación; utilizados en el estudio: población y contexto en estudio, referido al ámbito de observación, consignando cifras cuantitativas de la población objeto de estudio. Técnicas para la recolección de datos, Se empleó estrategias para la obtención de información de cada variable en estudio observado y analizado a través de encuestas. Procesamiento informático y análisis de datos, la organización, clasificación, codificación y tabulación de la información permitió obtener datos importantes sobre el objeto de estudio.

Capítulo Cuarto. Resultados obtenidos; el estudio induce a tener que evaluar y proponer acciones que conlleven a mejorar la gestión a través de buenas relaciones humanas para lograr un excelente clima organizacional para un mejor desempeño del personal administrativo en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica. Finalmente, se llega a las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Los Autores.

CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las buenas relaciones humanas es un factor importante para el éxito de las organizaciones modernas no sólo con los clientes sino también internamente; con su personal. Si una organización, que desde el proceso de reclutamiento y selección, toma en cuenta tanto las habilidades técnicas y conceptuales como las humanas, podrá contar con colaboradores más productivos, quienes pueden comunicarse mejor con los clientes y entre si e inclusive existen menos conflictos y menos errores en los productos o servicios.

Sin embargo, surge la siguiente interrogante ¿Qué son, en realidad, las relaciones humanas? ¿Cómo se definen? Es bien conocido que al ser humano se le describe como un ser social. Esto en la realidad significa que vivimos en todo momento procesos de interacción con otras personas. Porque todo fenómeno social se concreta en última instancia en fenómenos de interacción.

El ir vestido de cierta manera tiene un impacto en otros, los que a su vez reaccionan y afectan al primero. Este, además, se ha ataviado en forma particular precisamente con el objeto de lograr ciertos efectos en otros y de despertar determinadas reacciones frente a su propia persona. Porque, toda nuestra vida, de no estar en un lugar solitario, es un continuo interactuar. Desde la mañana a la noche estamos interactuando con otros seres humanos; normalmente se presuponen interacciones con los familiares desde el momento de levantarse, comenzando por el compartir el baño y los turnos respectivos, continuando con sentarse a la mesa a tomar el desayuno, e incluso durante la tarea de vestirse para ir al trabajo. En el trayecto a la actividad laboral (en el caso de usar la movilización colectiva) se producen otras tantas interacciones al adquirir el pasaje respectivo, así como en el contacto con los pasajeros con quienes viajamos juntos (aunque no crucemos palabra con ninguno de ellos).

Ya en el lugar de trabajo esto continúa y es aún más variado, sea en una oficina, en una fábrica o en un negocio. Hay interacciones entre el personal, tanto en lo que se describe como la estructura formal (dar o recibir indicaciones, por ejemplo), como en la dinámica informal (relaciones de amistad, de compromiso y otras con los integrantes de los equipos de trabajo). A la hora de la colación este último tipo de interacciones puede aumentar. Y, aparte de todo lo anterior, los medios de comunicación de masas (televisión incluida) nos informan de manera predominante de la interacción de otros humanos; esto es lo que sucede en un día de trabajo y algo no muy distinto ocurre en los días de descanso, con diferencias solamente en alguna variedad de contactos.

En todas estas interacciones la gente “se hace cosas” (diremos por ahora) y ello puede llevar a la felicidad o a la desdicha a los seres humanos. Es decir, individuos y grupos viven distintos estados de ánimo, conforme a como son afectados por otros congéneres. Es así como la dueña de casa estará feliz con su familia, al tanto que otra vivirá un pequeño o gran infierno de todos los días en sus relaciones familiares. O, un jefe en una fábrica obtendrá un agrado vivificante en su trabajo, en cambio, otro experimentará un permanente sobresalto, con un humor alterado y en tensión continua con su personal.

La interacción humana es un fenómeno complejo, por lo cual es indispensable subdividirla y llegar a determinadas clasificaciones como veremos más adelante. Porque de esta manera podemos trabajar sobre ella en forma más eficaz y más fácilmente. Es indudable, sin embargo, que los humanos compartimos muchos aspectos en nuestros modos de acción. Y en ese sentido la vida en grupos contribuye enormemente a unificar a sus miembros, dándoles características similares en su forma de actuar.

Para comprender este fenómeno es indispensable adentrarse en el estudio de los grupos humanos, que conjuntamente con influir en los individuos, se constituyen en el marco en que se dan la mayoría de las interacciones personales. Porque el grupo es consubstancial al ser humano. La existencia de individuos aislados es algo absolutamente excepcional.

Ya nos hemos referido a la dependencia del ser humano que nos lleva a considerar indispensable la ayuda de otros con una frecuencia que difícilmente captamos. Nuestra vida es un continuo cooperar con otros y pedir o dar ayuda (siendo la cooperación una variante del dar ayuda o recibirla). De esta forma el integrarnos a grupos nos resulta absolutamente natural, además de que por otra parte, nos encontramos en grupo desde que nacemos.

En todo caso, el grupo es sin duda el instrumento de sobrevivencia fundamental en la especie humana, ya que justamente la ayuda mutua y la colaboración permitieron afrontar condiciones muy adversas a lo largo de la trayectoria de nuestra especie, incluyendo además a nuestros antepasados homínidos, y casi con seguridad, a los antropoides anteriores. Porque la condición de debilidad física relativa del homo sapiens le hace muy difícil enfrentar solo y con éxito el medio natural (basta leer las peripecias de aquellos sobrevivientes aislados tras algún tipo de desastre aéreo, marítimo o de otro tipo).

Lo nuestro es interactuar con otros y, querámoslo o no, un necesitar a otros e integrarnos a grupos donde encontraremos compañía y seguridad. Sin embargo, curiosa y contradictoriamente se hace cada vez más difícil hacerlo, como sucede en todas las grandes organizaciones, se vive la soledad en compañía.

Esperamos ser acogidos y temblamos ante la posibilidad de ser rechazados.; porque es una tarea permanente en cada uno de nosotros el buscar aprobación y consideración de parte de nuestros semejantes. Ello tiene consecuencias fundamentales que examinaremos a través de la investigación sobre la implicancia de las relaciones humanas en el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Asociación Religiosa Caritas Diocesana de Huancavelica.

En este contexto se plantea el problema de investigación.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General

¿De qué manera influyen las relaciones humanas en el clima organizacional de los trabajadores administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica para el año 2015?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿Cómo influyen las relaciones humanas en su dimensión personas en la comunicación de los trabajadores administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica?
- ¿Cómo influyen las relaciones humanas en su dimensión personas en la toma de decisiones de los trabajadores administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica?
- ¿Cómo influyen las relaciones humanas en su dimensión tecnología en la comunicación de los trabajadores administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica?
- ¿Cómo influyen las relaciones humanas en su dimensión tecnología en la toma de decisiones de los trabajadores administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica?

1.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Determinar la influencia de las relaciones humanas en el clima organizacional de los trabajadores administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica para el año 2015.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Conocer la influencia de las relaciones humanas en su dimensión personas en la comunicación de los trabajadores administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica.
- Conocer la influencia de las relaciones humanas en su dimensión personas en la toma de decisiones de los trabajadores administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica.
- Conocer la influencia de las relaciones humanas en su dimensión tecnología en la comunicación de los trabajadores administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica.
- Conocer la influencia de las relaciones humanas en su dimensión tecnología en la toma de decisiones de los trabajadores administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Se justifica la investigación toda vez que permitió conocer la influencia de las relaciones humanas en el clima organizacional de los trabajadores administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana. Con los resultados a obtenerse en la investigación se podrá implementar estrategias para lograr un mejor ambiente laboral en la institución.

En lo que respecta al valor teórico, la justificación principal se refiere a la inquietud que surge por parte de los investigadores en profundizar el enfoque teórico de las relaciones humanas, a partir de los cuales se encontró nuevas explicaciones que permitieron complementar el conocimiento previo; estos nuevos aportes de la investigación servirán para otros estudios con problemas similares planteado en esta investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO

Se establecen las investigaciones relacionados a la nuestra, siendo las siguientes:

2.1.1. A Nivel Internacional

A. Aguilarte Imarvis, Calcurian Ivi, Ramírez Yoony (2010); en su Tesis: "La Comunicación Asertiva como Estrategia para Mejorar las Relaciones Interpersonales entre los Docentes".

En esta investigación se abordó la comunicación asertiva como estrategia para mejorar las relaciones interpersonales entre los docentes y alumnos del 6to grado, ya que la situación que se evidenció en la institución denota ciertas barreras comunicacionales por parte de los docentes hacia sus estudiantes de modo que las relaciones interpersonales y el desarrollo del alumno se ven afectados. Es por ello que, el objetivo de la investigación se enfocó en la propuesta de un módulo instruccional para aplicar correctivos a dicha problemática. Es así como este estudio quedó sustentado en la teoría Humanista de Rogers, C.(1999), quien plantea que

el ser humano debe ser cada día mejor persona, en la Teoría del Aprendizaje Social de Bandura, A.(1980), que aboga por el aprendizaje por imitación, la Teoría del Aprendizaje Significativo de David Ausubel. (1983), que sostiene que el aprendizaje se hace efectivo cuando se internaliza con nuevos conceptos lógicos, el Neoconductismo de Skinner (1952), que plantea el refuerzo como técnica para mejorar las conductas, y la Teoría de la Comunicación de Wilbur Schramm (1963), que establece al emisor y receptor como elemento indispensable en la comunicación. El presente estudio fue llevado a cabo bajo la metodología de investigación de campo, puesto que se presentan, se describen, analizan e interpretan los datos obtenidos en el estudio y el nivel es descriptivo, porque se detallan los acontecimientos. La obtención de los datos de este trabajo fueron aportados por una muestra representativa de 30 alumnos en una población de 180 estudiantes, 06 docentes como población total. Para la obtención de información ésta se recolectó a través de la aplicación de técnicas como la observación directa, así mismo los instrumentos aplicados fueron la lista de cotejo y el cuestionario. Una vez recolectada la información se constató que tanto los docentes como los alumnos están en la mejor disposición para entablar mejores relaciones interpersonales, las cuales serían orientadas por el docente.

B. Orduña Altamirano, Marco Antonio (2006); en su Tesis: La Influencia de las Relaciones Interpersonales, en el Clima Organizacional de la Subdirección de Estadísticas y Encuestas, Coordinación INEGI de Pachuca Hidalgo”.

En la investigación se determinó ser un instrumento para la toma de decisiones dentro de una institución o una empresa según corresponda el caso, ante una etapa de cambio y desarrollo de la institución y la necesidad de averiguar la influencia que tienen las relaciones interpersonales en el clima organizacional, es decir, en el estudio se determinó que dichas relaciones tienen un impacto favorable en el

desarrollo de la misma, es por ello que las instituciones y las empresas deberán establecer un clima organizacional favorable para todos los elementos que parten de ella, los elementos internos así como los elementos externos; se puede mencionar a los factores internos como aquellos que son directivos y el personal de trabajo y los elementos externos todos aquellos que son clientes, proveedores, gobierno, bancos y público en general. Cabe mencionar que si una institución o empresa no cuenta con un clima laboral favorable se verá en desventaja en su desarrollo, en comparación que otras si lo tienen, y esta por supuesto proporcionará una mayor calidad en los servicios.

2.1.2. A Nivel Nacional

A. Franco Grey, Milagros Janeline (2005), en su tesis: *“Relación entre los Factores del Clima Laboral y las Competencias del Desempeño Laboral en docentes de los Colegios Parroquiales del Departamento de Piura”*.

Llega a las conclusiones que los docentes del consorcio obtienen clima laboral media y nivel muy bueno de desempeño laboral. Una correlación significativa al 0.05 entre los factores de involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales del variable clima y las competencias de gestión de desempeño laboral. En cuanto a 4 grupos de edades de los docentes, encontramos diferencias en relación al clima laboral, así tenemos: los rango de 23 a 35 y de 36 a 48 años obtienen categoría media. Los de 49 a 61 y de 62 a 74 años poseen categoría favorable. En cuanto al nivel de desempeño laboral según rango de edades; así encontramos que las personas cuyas edades se ubican en los rangos de 23 a 35 y de 49 a 61 años obtienen nivel bueno; las personas de 36 a 48 años en el nivel bueno y los de 62 a 74 años nivel excelente. Los docentes del sexo masculino obtienen clima laboral favorable; mientras que las del sexo femenino poseen categoría media. Existen diferencias en relación al tiempo de servicio tanto en la variable Clima y Desempeño Laboral. Los docentes que se encuentran en el rango de 33 a

47 años de servicio; obtienen Clima muy favorable y nivel excelente de desempeño. Mientras que las personas cuyo tiempo de servicio se encuentran entre los rangos de 2 a 17 y de 18 a 32 años obtienen categorías media y favorable de clima respectivamente.

B. Arredondo Baquerizo, Digna Lidia (2006), en su tesis: "Inteligencia Emocional y Clima Organizacional en el Personal del Hospital – Félix Mayorca Soto".

Llega a la conclusión de que no hay correlación entre la inteligencia emocional y la percepción del clima organizacional en el personal del Hospital Félix Mayorca Soto. Los niveles de inteligencia emocional de los trabajadores del Hospital "Félix Mayorca Soto" es mayoritariamente normal, seguido del bajo nivel emocional. El 78.99% de los trabajadores perciben un clima organizacional Bueno o Aceptable, 19.33% ineficaz y 1.68% excelente. No hubo diferencias estadísticamente significativas entre los promedios de la inteligencia emocional según sexo ni tampoco entre la inteligencia emocional según grupo emocional. No hubo diferencias estadísticamente significativas entre los promedios de la percepción del clima organizacional según sexo, pero si hubo mejor percepción en el grupo de obstetras que en el grupo de enfermeras y de médicos.

C. Pochuanca Ccuro, Sulema (2008), en su tesis titulada: "La Condición Laboral de los Trabajadores de la UNDAC y su Persuasión en el Rendimiento Laboral".

La conclusión sustancial a la que arriba es la falta de implementación de las áreas donde laboran, no existe un trabajo planificado para la capacitación y selección del personal, no se cuenta con programas de incentivos que motiven al personal a identificar con la institución, existe rechazo y discriminación al personal contratado, el rendimiento laboral es insuficiente dado a que la mayoría del personal por tener una estabilidad laboral no tienen identificación y compromiso con los objetivos de la institución.

2.1.3. A Nivel Local

A. Huamán Huamaní, Gabriel y Otahe Rojas, Yeny (2005), en su tesis:

“Relación del Clima Organizacional con la Satisfacción Laboral en el Primer Nivel de Atención de Salud en la Localidad de Huancavelica”.

Concluyen que en el primer nivel de atención de salud en la localidad de Huancavelica, existe un clima organizacional desfavorable, del personal de salud que labora en los Centros de Salud de Santa Ana y Ascensión. La presencia de esta se debe a que los jefes de los establecimientos, no poseen plena confianza en sus empleados, percibiéndose un clima de temor, e inestabilidad laboral, por la que la interacción entre los superiores y sub ordinados es casi nula, produciéndose conflictos laborales. De acuerdo a los resultados se recomienda; promover educación y capacitación a los jefes y supervisores de salud para proporcionar información sobre técnicas de motivación, refuerzo, aprendizaje y comunicación efectiva para que sirvan de estrategias en el manejo del personal.

2.2. BASES TEÓRICAS

La teoría de las relaciones humanas nace en los Estados Unidos y fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, en especial de la psicología. Entre las personas que contribuyeron al nacimiento de la teoría de las relaciones humanas podemos citar a su mayor colaborador y fundador George Elton Mayo, un científico australiano el cual fue además profesor y director del Centro de Investigaciones Sociales de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad de Harvard; éste condujo la famosa experiencia de Hawthorne, además de escribir volúmenes como “Los Problemas Humanos de una Civilización Industrial”. La teoría de las relaciones humanas fue desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores Mery Perker Follet, Abraham Maslow y Douglas Mc Gregor en los Estados Unidos en el año 1930.

2.2.1. Las Relaciones Humanas

El sino del ser humano es vivir en sociedad. Y allí su requerimiento máximo es el de disfrutar de relaciones humanas armónicas. En efecto, todo el mundo sabe muy bien de lo satisfactorio y placentero que es el disfrutar de buenas relaciones humanas y de la tragedia que significa el no tenerlas. El tan inquietante y comentado "estrés" (tensión) en los seres humanos es prácticamente siempre producto de experiencias de relaciones humanas insatisfactorias o del riesgo de que así ocurra. Es decir, malas relaciones humanas implican una amenaza claramente comprobada de problemas de salud tanto mental como orgánica. No es necesario ser un experto para saber cómo afectan a las personas los conflictos conyugales, las problemáticas familiares (relaciones padres-hijos, relaciones entre hermanos, crisis de adolescencia, etc.) o las relaciones humanas insatisfactorias en el trabajo.

En efecto, es bien conocido el que las llamadas enfermedades psicosomáticas (colon irritable, asma, alergias, hipertensión, etc.) son consecuencias directas de la tensión. También, que la tensión acelera la arteriosclerosis, que afecta las funciones sexuales al alterar el balance de las hormonas respectivas, y así sucesivamente. También hay consenso entre los especialistas que el cáncer tiene como factor destacado a la tensión.

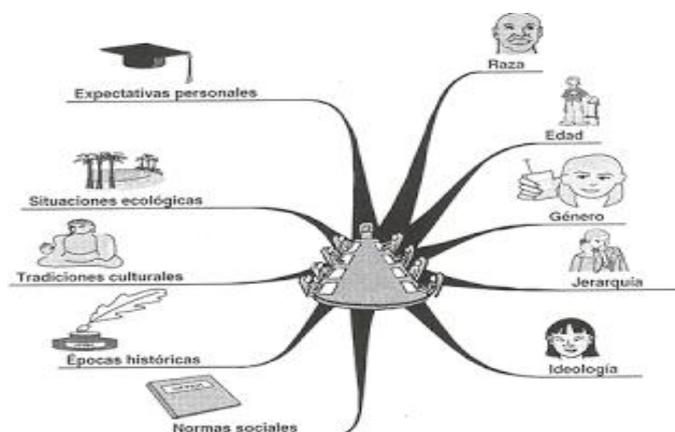
Y por su parte los trastornos mentales funcionales (neurosis, inhibiciones, psicosis funcionales) dependen esencialmente de las problemáticas en relaciones humanas. Incluso, el fracaso en los estudios, descartando el factor capacidad intelectual, deriva en la mayoría de los casos de relaciones humanas perturbadas del estudiante con sus familiares o con sus profesores. En suma, para tener una vida feliz es requisito indispensable el gozar de buenas relaciones humanas. Por otra parte la eficiencia y productividad en empresas e instituciones diversas (clubes deportivos, instituciones vecinales, etc.) tienen como factor de primera importancia la constitución de equipos de trabajo que tengan buenas relaciones humanas.

Porque en ambientes conflictivos y con discordias en que predominan los antagonismos, resentimientos y desconfianza sucede precisamente lo contrario. Lo que impulsa cada vez más a ejecutivos y directivos tanto a aplicarse en propia capacitación en relaciones humanas, como a la puesta en práctica de programas destinados a mejorar el respectivo clima organizacional.

2.2.1.1 Tipificación de las Relaciones Humanas

A lo largo de siglos, la vida humana ha sido un tejido complejísimo de comunicaciones. Eminentemente antropólogos atribuyen el mérito de la cultura y la civilización al lenguaje, en sus diferentes formas; al permitir una comunicación cada vez más refinada, ha creado una brecha y un abismo entre el homo sapiens y los simios de los bosques y de los parques zoológicos. Para las relaciones humanas no hay recetas; no hay reglas de matemáticas ni de aplicación universal. Tal vez por eso nadie tiene éxito total en sus relaciones. Quien dijera lo contrario de sí mismo, mentiría o se engañaría. Una ayuda para distinguir las grandes esferas del existir y del actuar son: la familia, el trabajo y las actividades sociales. Las relaciones humanas no se realizan en abstracto, sino en circunstancias muy concretas, las cuales se tipifican en la siguiente figura.

Figura 2.1 Tipificación de las Relaciones Humanas



Aunque tenemos una limitada capacidad para fingir, nos comunicamos como lo que somos, más que con lo que decimos, para bien o para mal. Las ciencias psicológicas y psiquiátricas nos enseñan que muchos de los trastornos de la personalidad se fraguan en la interacción interpersonal y las ciencias pedagógicas pondrán como fortuna inestimable un lugar armónico y sereno.

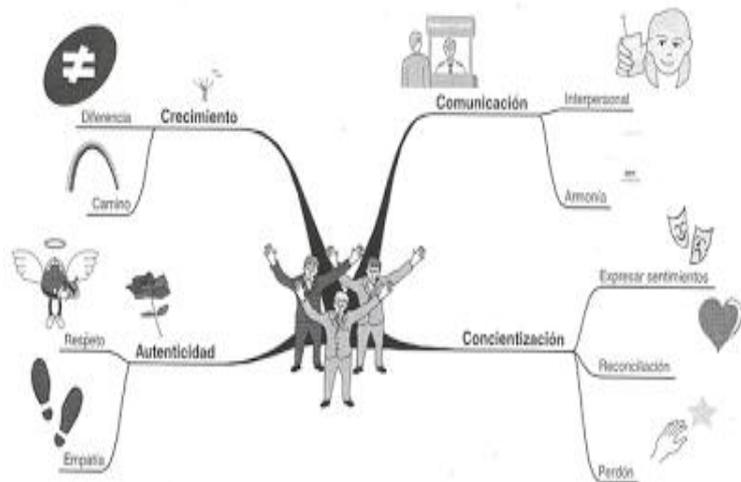
Existen facilitadores de las relaciones humanas, los cuales van en sentido opuesto de las barreras. Concientizarnos de las complejidades de la comunicación interpersonal; no vivir en la ingenuidad y expresar lo que sentimos. Aumentar nuestra armonía interior, estar bien con nosotros mismos, reconciliarnos con nuestro pasado y perdonarnos para poder avanzar en la vida.

Cultivar actitudes genuinas de interés por los demás, aceptación respeto y apertura; superar el egoísmo y el desmedido egocentrismo para que nazca la empatía, que es "ponerse en los zapatos del otro", para alcanzar la sensibilidad que nos permita llegar a un nivel de comprensión y dar nuestro apoyo.

Decidimos a vivir con espontaneidad y con deseo de comunicación; aceptar el riesgo de expresar los propios sentimientos, quitarse las máscaras y no levantar bardas y murallas. Las relaciones humanas no son un asunto técnico, ni son temas meramente académicos que se aprendan en el aula como se aprende geometría o historia de China. Las relaciones humanas no están hechas de teorías, conceptos brillantes ni de recetas mágicas. Están hechas de vivencias impactantes y reflexiones profundas que propician una reeducación de las actitudes hacia uno mismo, hacia los demás y hacia la vida.

Las relaciones interpersonales son parte de la vida. Son tan naturales que no pensamos en ellas hasta que un detalle captura nuestra atención. Este detalle puede ser un acontecimiento agradable, o una oportunidad para crecer. ¿Le sorprende? Es por eso que relacionarnos con otras personas es tan natural, por lo general sólo interactuamos con las personas que se cruzan en nuestro camino, o están en nuestras vidas, sin detenernos a pensar demasiado sobre ello. Las oportunidades para crecer se presentan cada vez que surge un desacuerdo, o una situación en la cual se genera algún tipo de roce. Si nos mantenemos alertas ante estas situaciones podremos darnos cuenta que nuestros actos pueden hacer la diferencia.

Figura 2.2 Interacción de las Relaciones Humanas



2.2.1.2 La Vida Social

Los grupos humanos constituyen siempre una sociedad en que encontramos una estructura y una dinámica. En la estructura hay distintos elementos que dan una organización peculiar a cada grupo-sociedad. Es común la jefatura y también variedades de roles tales como los de hombre y mujer. Las instituciones de justicia son también frecuentes en grupos que tienen algún grado de desarrollo.

Cada estructura da las bases para la dinámica social que es la interacción que se da entre individuos y subgrupos o parcialidades de la sociedad. En última instancia esta dinámica es simplemente una expresión de los requerimientos u objetivos de los individuos que componen esa sociedad. Los que se ven forzados para alcanzarlos a accionar conforme al orden social que se ha generado en la respectiva sociedad.

En teoría de la acción operacional, se ha mostrado que la vida en grupo deriva de características hereditarias y experienciales de dependencia del ser humano. Es así como de una u otra forma buscamos a otros humanos para que nos den "seguridad por respaldo social". La que obtenemos en las relaciones interpersonales y en la pertenencia a grupos.

En los grupos este requerimiento básico del ser humano lleva prácticamente a todos los fenómenos sociales. Cada cual acepta el orden social por su necesidad de pertenecer e incluso participa en el control social buscando la integridad del grupo, presionando a los otros a adecuarse a él. Cuando el grupo da satisfacción a la mayoría de sus miembros a este requerimiento de respaldo social existe el espíritu de cuerpo. Por él todos no sólo tratan de mantener al grupo íntegro, evitando su desintegración, además se preocupan de la suerte de todos sus integrantes. Es así que el bien común rige la acción de todos los miembros del grupo. Lo que asegura un sólido orden social.

Además, cada cual se preocupa por el proceso de socialización que es hacer que los recién ingresados al grupo se adecuen al orden social existente. A mayor espíritu de cuerpo hay mayor coincidencia en las representaciones que corresponden a ese orden social. Para mayor claridad señalemos que, el orden social está constituido por conjuntos de normas ligadas en su mayoría a instituciones o

costumbres que dan las pautas de conductas que uniforman las actividades de los grupos totales o parciales de él. Además les da seguridad a sus miembros porque todo está conformándose en patrones estables y se puede confiar en que los otros actuarán de maneras determinadas, aparte de que cada uno conforma su accionar a esas pautas de conducta.

Es necesario tener presente que el orden social no es un fin en sí mismo. Es sólo un medio para alcanzar los objetivos del grupo-sociedad. Estos objetivos son muy específicos y también, generales. Los valores, a que ya nos hemos referido corresponden a estos últimos. Porque se trata de que el grupo logre o evite hechos y situaciones. Entonces se promueve el lograr lo bueno y el combatir lo malo.

De todas formas, los valores en última instancia son medios para objetivos específicos. Así, por ejemplo, el valor de la fidelidad conyugal que está presente en la mayoría de las culturas tiende obviamente a prevenir la existencia de conflictos. Es decir, está al servicio de la armonía interna del grupo que es un objetivo específico.

El control social está constituido por conjuntos de normas y los valores. El cumplimiento de las normas se obtiene a través de sanciones claramente estipuladas y bien conocidas por los individuos. Debido a que las normas se dan en torno a situaciones específicas como son las instituciones o costumbres, son atingentes en su mayoría a sectores particulares del grupo-sociedad.

Aunque hay conjuntos de normas que corresponden a la situación de pertenencia y por lo mismo son generales para todos los individuos que integran la sociedad. Un ejemplo común es la prohibición de los asesinatos.

Un alto valor social personal le da garantías de un trato deferente y consideraciones especiales. Lo contrario sucede si el valor social personal es bajo. Obviamente, normalmente, todos tratan de actuar conforme a los valores de su grupo.

Este valor social personal se presenta en tres tipos distintos:

1. Evaluación social personal, que dan los grupos primarios (la familia, los amigos, etc.).
2. Status que se obtiene en la sociedad o en grupos secundarios, en que claramente se constata la llamada estratificación social.
3. Prestigio que se logra en base a rendimientos circunstanciales y por lo mismo tiene una duración determinada, como sucede con artistas, deportistas y otros que cumplen con determinados valores del momento en la respectiva sociedad.

Para lograr un valor social personal alto los individuos pueden hacer muchos sacrificios. Y el no lograrlo se constituye en una situación de maltrato importante. A diferencia de lo que ocurre con los valores, las normas son controladas por la sociedad a través de sanciones que normalmente están claramente determinadas. Con el paso del tiempo, las normas tienden a integrarse en códigos escritos que constituyen la estructura de la justicia en cada sociedad.

Es así como nuestro destino está enmarcado por la pertenencia a los grupos y sociedad en que vivamos. El accionar distinto al respectivo orden social implica consecuencias graves, debido a que genera las correspondientes situaciones de maltrato.

La armonía y paz indispensable en un grupo humano o en una sociedad depende esencialmente de que los individuos consideren no sólo a los que están cercanos, o ligados a él por distintos lazos, sino que a todo el universo que compone esa sociedad o grupo en cuanto a sus intereses y requerimientos.

El bien común es su resultado. De otra forma surgen las tensiones y los conflictos que llevan a luchas abiertas con todas las consecuencias negativas conocidas. Deriva de todo lo anterior el marco en que forzosamente habrá de desenvolverse la vida social para todo individuo y, en consecuencia, lo que hará de ella algo satisfactorio o extraordinariamente perjudicial.

2.2.1.3 Relaciones Humanas en el Trabajo

Antes que nada debemos de saber que para poder desenvolvemos bien en nuestro lugar de trabajo, debemos de tener en cuenta que además de las presiones y el ritmo de vida acelerado, la interacción con los demás es otra fuente de estrés para muchas personas. Aprender a defender los propios derechos sin agredir ni ser agredido es una estrategia útil para lograr relaciones interpersonales más relajadas y positivas y así poder vivir mejor y realizar nuestras labores cotidianas con una conducta social acertada con nuestros compañeros de labores y así mismo tener mejores resultados satisfactorios para nosotros mismos y para la empresa en donde trabajamos.

Una conducta social acertada implica la expresión directa de los propios sentimientos, deseos, derechos legítimos y opiniones sin castigar ni violar los de los demás. Esta conducta supone respeto hacia si mismo y respeto hacia los derechos y necesidades de las otras personas. En resumidas palabras para poder trabajar y vivir en armonía con nuestros compañeros de trabajo debemos conducirnos apropiadamente.

A continuación se muestran algunos puntos de mucha importancia que nos podrían ser de mucha utilidad para poder lograr el éxito y tener una mejor estabilidad laboral así como económica:

- Tenga un buen concepto de sí mismo. Recuerde siempre que usted es tan importante como los demás.

- Sea educado. Considere los puntos de vista de los demás y educada, pero firmemente, exponga su opinión.
- Discúlpese solo cuando sea necesario. Así no disminuye ni el valor de una disculpa ni el propio, y los demás lo tomarán en serio.
- No arrincone a los demás. Esto provoca cólera y resentimiento. Para asegurarse la cooperación de otros, deles siempre una salida.
- Nunca recurra a las amenazas. Afirme tranquilamente los pasos que está dispuesto a seguir y asegúrese de cumplirlos.
- Acepte la derrota cuando sea necesario. Si se le ve aceptar situaciones cortésmente tras una discusión, la gente le respetará más.

¿Cómo Relacionarse con la Gente Difícil?

Tenemos claro que el ser humano es un ser racional y por lo tanto sabemos que no todas las personas se comportan del mismo modo ya que lo que diferencia a una persona de la otra es su forma de expresarse y comportarse con los demás individuos que lo rodean. Por lo mismo tenemos que aclarar que en la vida de todo ser humano existen muchas conductas que el mismo se forma o le forman cuando es todavía un niño y que a través de los años estas conductas van creciendo y desarrollándose a través de su vida afectándole para bien o para mal, afectando todo esto de alguna manera en la personalidad y comportamiento de la persona.

Para muestra, podemos hablar de dos conductas de todo ser humano que le pueden llegar a afectar de una manera positiva o negativa en su vida, según sea esta la que el individuo domine más.

1. Conducta pasiva:

Son socialmente pasivas las personas que transgreden sus propios derechos al no ser capaces de expresar sentimientos y

opiniones o hacerlo con falta de confianza, de modo que los demás pueden no hacerle caso. Esta actitud muestra falta de respeto hacia las propias necesidades. Su objetivo es evitar conflictos a toda costa. Quien es objeto de esta conducta tiene que adivinar constantemente lo que realmente está diciendo la otra persona, lo cual puede generar frustración e incluso ira hacia la persona pasiva.

2. Conducta agresiva:

Esta conducta se da cuando se defienden los derechos personales de manera inapropiada e impositiva. La conducta agresiva puede expresarse de manera directa o indirecta. La agresión verbal directa incluye ofensas verbales, insultos, amenazas y comentarios humillantes. El componente no verbal incluye gestos hostiles o amenazantes, como puños apretados, miradas intensas y ataques físicos. La agresión verbal indirecta se da con comentarios sarcásticos y murmuraciones. Las víctimas de personas agresivas acaban por sentir resentimiento y evitarlas.

2.2.1.4 Influencia de las Relaciones Humanas en las Organizaciones

Las relaciones humanas dentro de una empresa dependen directamente de las personalidades de los integrantes de la misma. Siguiendo con el trabajo anterior, se toma nuevamente al Decano comunicaciones para realizar la influencia que tienen las relaciones humanas en esta determinada empresa, comenzando por la teoría de las relaciones humanas.

a. Tipos de Personalidades

Para poder manejar correctamente al personal de una empresa y evitar conflictos en el relacionamiento es indispensable conocer las diferentes personalidades que pueden caracterizar a nuestros compañeros, subordinados y jefes.

Si bien el trabajo es un factor determinante en la vida de una persona, también lo son edad, salud, familia, educación, aficiones, creencias, y por supuesto, el temperamento de cada individuo. Por ello, un buen jefe deberá de tener en cuenta todos estos puntos para evitar los conflictos en la empresa. Pues un buen ambiente laboral otorga mayores beneficios, y el ambiente está directamente relacionado a las relaciones humanas entre los compañeros.

b. Componentes del Temperamento Humano

Las reacciones del personal ante las diferentes circunstancias dependen del temperamento de cada uno. Muchos teóricos afirman que un buen jefe debe ser un dictador que no permita el libre desenvolvimiento del temperamento de cada empleado. Antiguamente, se enseñaba que un buen empleado era aquel que dejaba fuera de la empresa sus sentimientos, problemas, frustraciones y acomodaba su temperamento a un sumiso ejecutor de órdenes. Hoy en día, sabemos que estas teorías han fracasado, pues el ser humano no consigue separar ni sus problemas ni su temperamento por mucho tiempo y a la larga remata por en el lugar del trabajo. Por esta razón, es importante conocer la escala del temperamento humano las cuales comenzaremos por la escala tradicional.

c. Escalas del Temperamento Humano

1) Normal

Primordialmente es un mecánico de control que proporciona el equilibrio racional y el temperamental. Se refiere a las tendencias conservadoras y a la tolerancia y conformidad, con una conducta social aceptable, una persona bien adaptada y constituida.

2) Histeroide

El individuo histeroide posee defectos de carácter, como motivación éticamente inferior, que se manifiesta en robar, mentir, trampear y otros actos igualmente antisociales.

3) Maníaco

Se caracteriza por una fuerte reacción emocional, por la fluctuación en sus actividades y por las interferencias en su atención voluntaria, por cierto grado de exaltación, prisas en hacer las cosas y tendencia a la distracción, justamente con manifestaciones de exaltación como chistes, bromas, arrebatos de entusiasmo, impacencias, etc.

4) Depresivo

Se manifiesta en forma de tristeza, actividad disminuida, caracterizadas por el estilo de preocupación, timidez y sentimiento de hallarse a disgusto.

5) Autístico

Se caracteriza por una imaginación exaltada, que lleva al sujeto a una tendencia a hacer lo impráctico y la fantasía, con respecto a lo cual el individuo se muestra susceptible.

6) Paranoide

Se caracteriza por su obstinación por las ideas fijas, por su tendencia a la sospecha y por el desprecio de la opinión de los demás. Conduciéndose en conformidad con esas características.

7) Epileptoide

Su característica es el ansia de perfección, que se lleva a cabo en realizaciones meticulosas, hasta conseguir su cumplimiento.

2.2.1.5 Características de las Relaciones Humanas Aplicadas al Ambiente Laboral

Las relaciones humanas son una expresión que se usa con frecuencia para designar las formas en que los jefes interactúan con sus colaboradores. Cuando la "administración del personal" estimula la obtención de más y mejor trabajo, tenemos "buenas" relaciones humanas en la organización. Cuando la moral y la eficiencia se deterioran, las relaciones humanas son "deficientes".

Las relaciones humanas determinan en gran medida el buen funcionamiento de cualquier organización. El éxito o el fracaso de un proyecto, tanto como el comportamiento brillante o mediocre de los empleados, depende muchas veces de la actitud de los jefes y de su capacidad para crear un ambiente de comunicación y confianza. En ocasiones, los directivos olvidan que el poder no es sólo un privilegio, sino una responsabilidad que obliga, entre otras cosas, a mantener un buen clima laboral; siendo éstas:

1. **Actitud:** Para hacer la diferencia, y elevar nuestro nivel de armonía y bienestar general a través de nuestras interrelaciones humanas es importante tener una actitud positiva. Una actitud que nos permita obtener el mayor beneficio para todos los involucrados. Esta actitud puede ser una nueva manera de asumir este tipo de situaciones, o una mayor disposición a explorar las posibilidades que existen en el área de las relaciones humanas.

Si queremos, podemos elegir ser fuerte de crecimiento y soportar para otros y nosotros mismos. Descubrir que podemos conectarnos con nuestro poder y enriquecernos mutuamente, es un evento importante en nuestra travesía hacia unas relaciones de mayor sentido y significado.

Al elegir actuar de esta manera encontraremos que al ser más receptivos, las personas responden mejor y nos aceptan por lo que somos. Esto nos hace sentir libres, vivos, energéticos y despiertos. Cuando esto sucede, cada contacto con otro ser humano, que antes era tomado a la ligera, se convierte en una experiencia importante, significativa y enriquecedora.

2. Reconocimiento: Cada persona es especial, única, no hay dos seres iguales en este planeta, hasta los gemelos idénticos tienen personalidades diferentes. Cada uno de sus compañeros de trabajo, el personal de limpieza, su jefe y los directivos, cada persona es un ser especial. Reconocer que cada ser humano es especial, sin importar quién es ni qué posición jerárquica ocupa o qué hace, cambia nuestra actitud hacia ellos. Reconocerlo nos coloca en una posición en la cual voluntariamente aceptamos que tiene los mismos derechos y se merece las mismas cosas que nosotros. Nos coloca en igualdad de condiciones humanas.

3. Trascender:

Un cambio de actitud hacia lo positivo nos conduce a reconocer lo especial que es cada persona y aceptarnos en igualdad, esto último nos facilita trascender lo aparente para percibir la realidad. Se trata de ver más allá de lo que las personas ven en sí mismas. Cada individuo lleva la semilla de la grandeza en su interior. Esto nos brinda la oportunidad de contribuir a que esta semilla se convierta en un árbol frondoso al ver más allá de sus imperfecciones y situaciones, hasta contactar con su potencial para facilitarles conectar con su profundidad, su poder, su belleza interior y sus inmensas posibilidades de crecimiento.

4. **Obrar:** Descubrir esta capacidad que todo ser humano tiene, es tan sencillo como ponerlo en práctica la primera vez. Al realizarlo nos damos la oportunidad de lograrlo, cuando lo logramos nos damos cuenta de lo sencillo que es. Un ejemplo: supongamos que encontramos en un ambiente de trabajo donde existe un empleado que siempre se encuentra mal encarado, apenas cumple con sus asignaciones y vive quejándose por todo y por nada.
5. **Consideraciones:** Cuando una persona genera una situación de conflicto es en realidad un ruego por atención, y cada ataque es un pedido de auxilio, recuerde esto la próxima vez que alguien le haga algo desagradable. Pregúntese que tan grande es el dolor que llevan dentro, y usted sienta amor y compasión por ellos. A veces las personas reaccionan de esta manera para ocultar su dolor.

2.2.1.6 La Capacidad de Delegar y el Proceso de Delegación

Para que una empresa pueda funcionar armónicamente es necesario aprender a delegar, de esta forma el jefe tiene mayor tiempo para pensar en las nuevas ideas y así conseguir mayores ventajas financieras, mientras que los subalternos consiguen desarrollar el trabajo y levantar el autoestima al tiempo que van adquiriendo poder con cada trabajo bien realizado.

Delegar es la capacidad de asignar autoridad a una persona para llevar a cabo actividades específicas. Si no existiese la delegación, una sola persona tendría que hacer todo. Toda organización que se precie tiene perfectamente establecidas las condiciones de delegación necesarias para poder llevar adelante los objetivos propuestos.

El proceso de delegación consiste en asignar deberes, delegar autoridad, asignar responsabilidad y crear clima de confianza. Analizamos uno a uno los pasos.

a) Asignación de deberes

El responsable de la organización tiene que definir perfectamente los deberes que serán asignados a sus mandos medios e intermedios, los cuales a su vez los trasladarán a sus subalternos para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

b) Delegación de autoridad

Sin delegar la autoridad correspondiente, es materialmente imposible que se puedan llevar adelante los deberes asignados y por lo tanto no se podrán cumplir los fines concretos de la organización como un todo.

c) Asignación de responsabilidad:

La delegación de autoridad lleva asignada la responsabilidad correspondiente a la autoridad delegada. Los derechos tienen que ser acompañados de “obligaciones” y “metas concretas”. La autoridad sin responsabilidad es el principio del fin de toda organización y de abusos totalmente incontrolados.

Sin lugar a dudas la responsabilidad es delegada en base a la operatividad de la misma, pero la que no puede ser delegada de ninguna forma en la responsabilidad “final”. La responsabilidad final siempre será del Mando que tiene a su cargo al subalterno en el cual delegó. Por lo tanto la delegación de responsabilidad no nos exime del cumplimiento de la misma ante los mandos que nos la delegaron a nosotros. Este punto es de primordial importancia y no debe ser olvidado en ningún caso “Somos responsables de la delegación de responsabilidad y de los resultados de esa delegación ante nuestros superiores.”

d) Creación de confianza:

Es inconsistente dar a una persona autoridad y responsabilidad y no completar el proceso teniendo la confianza necesaria en la persona en la que hemos delegado. Debemos aceptar que la persona en la que delegamos es digna de nuestra confianza. La autoridad y responsabilidad delegada es un compromiso para el subordinado y tiene que desempeñar su trabajo de la forma más relajada posible. Si es consciente de contar con la confianza de su superior logrará las metas propuestas, al margen de los posibles contratiempos que puedan surgir en todo el proceso de realización.

e) Importancia del deber o decisión:

Este parámetro se puede expresar en términos de costo e impacto sobre el presente y futuro de toda la organización. Se establecen escalas de decisión en la organización y estas serán las pautas de poder de cada uno de los responsables de los diversos departamentos.

f) Complejidad de la tarea:

La complejidad de la tarea a ser delegada, será la que establezca las condiciones de la delegación. A medida que las tareas se vuelven más complejas es necesario un mayor conocimiento y especialización. Las decisiones acerca de estas tareas serán delegadas en expertos.

g) Cultura Organizacional:

La cultura organizacional está apoyada en la propia cultura de los mandos y subordinados. Si la Gerencia no tiene confianza en las habilidades de sus subordinados, la autoridad que será delegada tendrá grandes reservas. El resultado de una gestión de ese tipo será limitativa y por lo tanto poco efectiva.

h) Cualidades de los subordinados:

Las cualidades de los subordinados son la última consideración de contingencia. La Delegación requiere subordinados con las técnicas, habilidades e información para aceptar la autoridad y actuar en forma consecuente. Si se carece de estas habilidades e información, el Mando superior no podrá delegar autoridad y por lo tanto no podrá exigir responsabilidad.

2.2.2. Clima Organizacional

Toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional.

La investigación se fundamenta en las teorías que sustentan el Clima Organizacional:

- De acuerdo con Brunet, L. (1987); dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: Escuela gestalt y funcionalista. La primera de ellas es la **Escuela Gestalt**, la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo: a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

- Según la **Escuela Funcionalista**, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la escuela gestalista, argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste. Como regla general, cuando la escuela gestalista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo.
- Martín y Colbs. (1998), Hacen referencia a las siguientes escuelas: Estructuralistas, Humanistas, Sociopolítica y Crítica, Para los **Estructuralistas**, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento individual. Aunque, con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos organizacionales, sino que se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva.

- Para los **Humanistas**, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización.
- Dentro de las corrientes **Sociopolítica y Crítica**, afirma que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los profesionales tienen ante su organización. Likert en su teoría de clima organizacional menciona, que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.
- Likert, señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales: Las variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables. Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre estas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones. Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

2.2.2.1 Definiciones de Clima Organizacional

A modo de entender más la diferencia que existe entre los términos cultura y clima, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

Según Hall (1996) *el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.*

Brow y Moberg (1990) *manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.*

Dessler (1993) *plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructuras, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.*

En función de esta falta de consenso, el autor ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer (citados por Dessler, 1993) estos investigadores definen el clima organizacional como "... el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman" (p.181).

El segundo enfoque es el subjetivo, representado por Halpin y Crofts (citados por Dessler, 1993) definieron el clima como "la opinión que el empleado se forma de la organización". (p. 182).

El tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (citados por Dessler,1993) para ellos el clima son: "Los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada" (p.182). Water (citado por Dessler,1993) representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins, Crofts, Litwin y Stringer a fin de encontrar similitudes y define el término como "...las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y aperturas" (p.183). Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan. El clima organizacional no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

Un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que, el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo.

2.2.2.2 ¿Qué es Clima Organizacional?

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997). La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima organizacional.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

2.2.2.3 Características del Clima Organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. Responsabilidad (*Empowerment*)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa.
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso.
3. Actitudes hacia el contenido del puesto.
4. Actitudes hacia la supervisión.
5. Actitudes hacia las recompensas financieras.
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo.
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo.

2.2.2.4 Funciones del Clima Organizacional

<u>Objetivo</u>	<u>Descripción</u>
1. Desvinculación	Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
2. Obstaculización	Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.

3. Espiritu Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la producción Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
7. Empuje Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?

10. Responsabilidad El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
13. Cordialidad El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Conflicto El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

18. Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
21. Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
22. Tolerancia a los errores	Grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

2.2.2.5 Enfoques sobre el Clima Organizacional

Weinert (1981), añafea las aportaciones de un importante número de investigadores sobre el clima, agrupándolos en tres amplios apartados o visiones:

- 1) Están en primer lugar, quiénes presentan una **visión objetiva del clima**: Conciben el clima como algo objetivo, tangible, medible , que hace referencia al conjunto de características objetivas de la organización, tales como los componentes estructurales, el tamaño, el edificio, el equipamiento, las normas del funcionamiento, los sistemas de control los estilos de dirección definidos. Autores como Forehand y Gilmer (1964), definen esta postura, intentando establecer una relación de causa - efecto entre los elementos objetivos del ambiente y las variables de proceso y resultados de la organización.

2) En segundo lugar esta quienes definen una visión subjetiva **pero colectiva, del clima**. El clima viene hacer la percepción colectiva de la organización en su conjunto y/o de cada uno de sus sectores. Los miembros de las organizaciones comparten una visión global de te institución a te que pertenecen. A través de mensajes de diversos tipos (unos explícitos y directos y otros subliminales) se van transmitiendo unos a otros sus vivencias como miembros de la organización y así se va construyendo un discurso común, sobre el sentido, las cualidades y los atributos de la organización al que pertenecen (aspectos físicos de las mismas, las personas que forman parte de ella y los procesos que en ella se llevan a cabo).

Esta es visión que ofrece Jorde - Bfoom (1987) quien define el clima como las percepciones colectivas y las actitudes, pensamientos y valores que generan.

Poole (1985), considera que hay dos aspectos claves que condicionarían el mayor o menor efecto del clima sobre el comportamiento de los individuos que forman parte de la organización: 1) el nivel de conciencia de los miembros sobre las presiones que los diversos "aparatos" y propiedades de la organización que ejercen para crear unos determinados tipos de comportamiento. Si el nivel de conciencia es elevado siempre pueden "enfrentarse" a el y ser menos vulnerables a sus consecuencias, mientras que la falta de conciencia implicaría una asunción mas pasiva a este 2) el modo de "coorientacion" hacia la percepción del clima de los otros. En esta variable influyen dos cuestiones fundamentales: el nivel de concordancia que existe entre las percepciones del clima que tienen los diferentes miembros de te organización y el grado de precisión en el que cada persona conoce las creencias y valores de los demás.

Cuanta mayor presencia de estos dos elementos, mayor será la influencia del clima sobre la conducta de los miembros de la organización.

Para Schennetder (1975), para quien el clima nace por la necesidad que sienten los miembros de una organización de estructurar su relación con el entorno y con sus compañeros de trabajo. En función de esta concepción del clima, los sujetos perciben y evalúan las distintas conductas y situaciones que tienen mejor cabida dentro de la institución.

- 3) En tercer lugar una **visión subjetiva, pero individual del clima**: cada persona elabora su propia visión de la organización y de las cosas en el que ella suceden. El clima, por tanto, se reduce a un constructo personal; es decir, cada sujeto construye su propio concepto del clima, siendo un proceso en el que cada cual percibe las características objetivas de la organización, las filtra a través de sus propias características subjetivas (actitudes, valores, personalidad, necesidades, expectativas...), y elabora finalmente, su propia idea del clima (Naylor, 1979).

Cada una de estas tres visiones sobre el clima se centra en un aspecto concreto y nos ofrece tan solo una parcela de la realidad, por la *que* podríamos considerar la posibilidad de una cuarta perspectiva, integradora de las anteriores, toda vez que el clima organizacional:

- Parte y se ve afectado por los componentes objetivos (personales, materiales y funcionales) de la organización.
- Se construye (es un constructo) subjetivamente: son las personas las que interpretan la naturaleza de las condiciones objetivas.
- Esa construcción subjetiva puede darse tanto a título

individual (como visión personal y particular de la realidad) como visión compartida del contexto organizativo.

- Afecta la conducta y actitudes tanto individuales como colectivas construyendo una especie de estructura social de normas y expectativas). -Autores como Hoy y Clover (1986) definen esta postura integradora, señalando los siguientes aspectos caracterizadores del clima:
 1. Cualidad relativamente persistente del ambiente organizacional.
 2. Que se ve afectada por los distintos elementos estructurales y procesales de la organización.
 3. Que está basada en concepciones colectivas.
 4. Que influye en la conducta de los miembros de la organización.

Según Idalberto Chiavenato (2000), el clima organizacional puede describirse como favorable en situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevación de la moral, desfavorable en situaciones que provocan la frustración de esas necesidades. En el fondo, el clima organizacional influye en el estado de motivación de las personas y es influenciado por este.

2.2.2.6 Dimensiones del Clima Organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones. Likert, mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

Litwin y Stinger citado por ROBBINS Y STEPHEN, postulan la existencia de dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de una organización, tales como:

1. Estructura: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la

medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

2. Responsabilidad: Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.
3. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.
4. Desafío: Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinados riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.
5. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización.

6. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.
7. Estándares: Esta dimensión habla de cómo todos los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
8. Conflicto: El sentimiento de que todos los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que todos los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.
9. Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

De acuerdo con esto, nosotros sabemos que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el clima organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral.

Pritchard y Karasick; Desarrollaron un instrumento de medida de clima, que está compuesta por las siguientes dimensiones:

1. Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas. Así mismo, la autonomía está relacionada al grado en el que el puesto ofrece suficiente libertad,

independencia y discrecionalidad para que el individuo programe su trabajo y decida los procedimientos que seguirá para realizarlo.

2. Conflicto y cooperación/apoyo. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización. Y con respecto al conflicto, ello implica hablar de las diferencias incompatibles percibidas que dan alguna forma de interferencia u oposición ya sea que las diferencias sean reales o importantes; además incluyen los extremos desde las formas útiles indirectas y controladas de interferencia hasta actos públicos. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Asimismo, se considera a la ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

3. Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización. Así mismos la percepción por parte de los miembros de la institución acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
4. Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea. Así mismo, la estructura describe el marco de la organización. Así como los humanos tenemos esqueletos que definen la forma, las organizaciones tienen la estructura que definen la suya.

5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
6. Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante. Por otro lado es hablar el beneficio sobre el capital de los accionistas, beneficios menos débitos, intereses, dividendos preferentes.
7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en las personas que la integran. Asimismo la motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos necesidades, aspiraciones y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados, es decir que hacen cosas que esperan que satisfagan estos impulsos y deseos e inducirán a los subordinados a actuar en la forma deseada.
8. Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
9. innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas. Asimismo es desarrollar nuevas ideas, cambios del pensamiento, novedosos con los ya conocidos, tomar ideas de otros campos y adaptadas.
10. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

Bowers y Taylor en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional.

1. Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a

los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.

2. Recursos Humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
3. Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
4. Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
5. Toma de decisiones. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Brunet, afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable, asegura que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

1. Autonomía individual. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.
2. Grado de estructura que impone el puesto. La dimensión mide el grado en que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y comunican al empleado por los superiores.
3. Tipo de recompensa. Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
4. Consideración, agradecimiento y apoyo. Términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

2.2.2.7 Tipos de Clima Organizacional

A partir de las configuraciones de las variables en la *teoría sistema de organizaciones* Likert, llega a determinar dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo:

1. Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador, Sistema II Autoritarismo paternalista.
2. Clima de tipo participativo: Sistema III Participación consultiva, Sistema IV Participación plena.

Sistema I: Autoritarismo explotador. Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

Sistema II: Autoritarismo paternalista. En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

Sistema III: Participación consultiva. Este es un sistema organizacional en que existe mucho mayor grado descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

Sistema IV: Participación plena. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

El éxito en el funcionamiento de las organizaciones estará tanto más garantizado cuanto mayor acercamiento haya con respecto al clima IV (**Participación** plena). Todas las desconfianzas, amenazas, ordenes, miedos, conformismos, controles, incomunicación, propios de los climas de tipo autoritario van a ir a convertirse, conforme caminamos hacia los climas participativos, en confianza, comunicación, aspiraciones, delegaciones de funciones, en definitiva, en auténticas relaciones entre superiores y subordinados, dado que toda la dinámica organizativa va a asentarse sobre el principio de la participación, presente en todo el proceso participativo: Desde la planificación hasta la evaluación de tareas y resultados.

2.2.2.8 Productividad y Clima Organizacional

A partir de los últimos 10 años la preocupación por la productividad ha evolucionado hasta que el recurso humano ha pasado a ser considerado como un factor central. La proliferación de modelos organizacionales endientes de conseguir niveles de productividad más alto, ha significado también el incremento del interés por esquemas de motivación, de incentivos, de internalización en los trabajadores de los valores de la organización.

El tema de la participación y del clima ha pasado a estar en el tapete de la discusión organizacional. El desafío del momento es el de la productividad y se ha descubierto que el clima laboral puede contribuir eficazmente a esta tarea; Un clima favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores con su organización y aparte, puede tanto ayudar a la generación de este clima adecuado, como contribuir directamente al incremento de productividad.

La productividad de los empleados es un indicador del resultado del impacto global, de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes. El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado.

La productividad de los empleados se ha medido de muchas formas. El indicador más sencillo son los ingresos por empleados, el cual representa la cantidad de resultado que cada empleado puede generar. A medida que los empleados y la organización se vuelven más eficaces en la venta de un mayor volumen y conjunto de productos y servicios con mayor valor añadido, deberían aumentar los ingresos por empleado. Es muy importante tener en cuenta que, los ingresos por empleado, aunque sea una medida de la productividad, sencilla y fácil de entender, tienen ciertas limitaciones, especialmente si existe demasiada presión por

alcanzar una meta ambiciosa. Por ejemplo, un problema es que los costos asociados con los ingresos no están incluidos. Por lo tanto, cuando se acepta un negocio adicional por debajo de los costos incrementales de proporcionar las mercancías o servicios asociados a este negocio, los ingresos por empleados pueden aumentar mientras que los beneficios disminuyen. Además, cada vez que se utiliza un ratio para medir un objetivo, los directivos tienen dos formas de alcanzar los objetivos; La primera, que acostumbra a ser la preferida, es aumentar el numerador, en este caso, incrementar los resultados (ingresos) sin aumentar el denominador (el número de empleados). El segundo método, y habitualmente el menos preferido, es reducir el denominador; en este caso, reducir los empleados, lo que puede producir beneficios a corto plazo pero que corre el riesgo de sacrificar las capacidades a largo plazo. Otro modo de aumentar el ratio de ingresos por empleados a través de disminuciones del denominador es hacer que ciertas funciones provengan del exterior. Esto permite a la organización disponer de los resultados (ingresos) pero con menos empleados internos. Sin la contratación de terceros (o exterior) es un elemento sensible en la estrategia a largo plazo de la organización, es algo que debe ser determinado por la comparación de las capacidades del servicio suministrado del interior (costo, calidad de respuesta) y las del proveedor externo. Pero el indicador de los ingresos por empleado no es probable que sea importante para esta decisión. Una forma de evitar el incentivo de acudir al exterior para conseguir una cifra más alta de mayores ingresos por empleados, es medir el valor añadido por empleado, restando los materiales, suministros y servicios adquiridos en el exterior de los ingresos. Otra modalidad, para controlar la sustitución de empleados más productivos pero mejor pagados, es medir el denominador por el costo laboral en lugar del número de empleados.

Así pues, al igual que otros indicadores: los ingresos por empleados son útiles para el diagnóstico, mientras la estructura interna del negocio no cambie de una forma demasiado radical, como sucedería si la organización sustituyera a los proveedores principales o externos por mano de obra interna.

Si se utiliza un indicador de ingresos por empleados para motivar una mayor productividad de los empleados individuales debe equilibrarse con otras medidas del éxito económico, para que los objetivos del indicador no se alcancen de forma disfuncional.

2.2.2.9 Resultados que se Obtiene de un Diagnóstico de Clima Organizacional (DO: Diagnostico Organizacional).

La lista siguiente muestra algunos de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del DO:

- 1. Retroalimentación.** Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional - datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.
- 2. Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales.** A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a

determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas. Aquí se supone que la conciencia de que "éste es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora estamos jugando con una nueva serie de reglas", es una causa de cambio en la conducta individual. Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupales de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas socio técnico.

- 3. Incremento en la interacción y la comunicación.** La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo, Homans sugiere que la creciente interacción es conducente a un incremento en los sentimientos positivos. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo", según Murphy. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del DO. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

- 4. Confrontación.** El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupales, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.
- 5. Educación.** Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar a) el conocimiento y los conceptos, b) las creencias y actitudes anticuadas, c) las habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conductas humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.
- 6. Participación.** Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las

decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas, y las juntas de Confrontación de Beckhard. Es muy probable que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del DO.

7. Responsabilidad creciente. Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño. Las intervenciones del DO que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol, el delineamiento de responsabilidades, la Gestal del DO, la planificación de la vida y carrera, los círculos de calidad, la administración por objetivos (APO), los equipos auto dirigidos, y la participación.

8. Energía y optimismo crecientes. Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos auto dirigido, etcétera. Estas son algunas de las áreas que se deben considerar cuando se planifican los programas de DO, se eligen las intervenciones de éste, y se ponen en práctica y se administran las intervenciones de DO.

2.2.2.10 Importancia del Clima Organizacional en la Administración de las Organizaciones

Hablar de cultura en administración no solo implica una mayor riqueza en los estudios organizacionales al adoptar los conocimientos y metodologías de otras disciplinas como la sociología, la antropología y la psicología, ni el simple análisis positivista de variables, en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad; la cuestión va más allá, implica reformular la serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser, la mayoría de las veces, homogeneizadores, universalistas y lineales. Sin duda, al hacer el mejor uso de esa reformulación para el desarrollo organizacional, estaremos hablando no sólo de una mejora sustancial en la empresa, sino también en la sociedad.

Consecuentemente, la convergencia multidisciplinaria puede utilizarse en provecho de los estudios organizacionales, pues ¿qué sentido tendría mantener escindidas las trayectorias de la antropología, la sociología y los estudios comunicacionales en un periodo en el que los objetos clásicos de investigación en las ciencias sociales se entremezclan? (García Canclini, 1995).

En el caso de Colombia existen al menos dos razones por las que la cultura es fundamental en el estudio de las organizaciones: la necesidad de crear un estilo propio de gestión, con base en el reconocimiento de los diversos procesos culturales del país y con una clara definición de las estrategias de desarrollo para el mismo y la inclusión de la problemática cultural como una dimensión clave y específica en las investigaciones relacionadas con el logro de la productividad y calidad desde una perspectiva integral.

En consecuencia es innegable la necesidad de crear una cultura organizacional propia, ante la importancia estratégica que adquieren las actividades de investigación y desarrollo experimental

para el crecimiento y autonomía de los países subdesarrollados, pues éstos no tienen forma de incorporarse ampliamente a la nueva revolución tecnológica en marcha si no generan capacidades endógenas de creatividad, selección de tecnologías, especialización de su propia producción de conocimientos e información y reflexión independientes acerca de sus problemas y de las capacidades disponibles para su solución. Por tanto, debe reconocerse la función clave que cumple el ámbito cultural al elaborar y transmitir símbolos de identidad individual y social, así como al ser instrumento de análisis y comprensión que hace posible encontrar un sentido propio para la construcción de una modernidad latinoamericana en momentos de crisis que llevan a cuestionar, en muchos casos, la modernidad occidental.

Parece claro que en el futuro inmediato la economía y el desarrollo de los países latinoamericanos dependerá en gran medida de la capacidad de producir conocimientos básicos y aplicados, en los que se encontrarán los estilos gerenciales a acordes con la idiosincrasia y la cultura de cada país.

En este terreno, pues, resulta absolutamente necesario emprender estudios de diagnóstico de los diversos tipos de organización que existen en tanto expresión de la cultura que representan, ya que aquí casi todo está por ser explorado, conocido e intentado. Deben estudiarse, por ejemplo, experiencias exitosas de organizaciones para descubrir qué factores contribuyeron a su éxito y hasta dónde pueden ser recreados en otros espacios y tiempos; es necesario, también, estudiar y evaluar los programas de formación de los nuevos gerentes. Asimismo, hay que examinar y estudiar las oportunidades de los países latinoamericanos para la creación de nuevas técnicas de gestión en beneficio propio; hecho que permitiría competir con eficacia e integrarse sobre la base de aportes gerenciales propios y específicos.

Al hablar de la necesidad de generar un modelo de gestión propio basado en la cultura organizacional de empresas como el caso de Colombia, no se pretende caer en una visión que considera lo nacional como único e incomparable, sino más bien reconocer que América Latina es un espacio heterogéneo que debe revalorarse. Sobre todo, si pensamos que lo distintivo del quehacer del nuevo administrador no residirá en ocuparse de preservar estructuras que en un momento de extrema competitividad pudieran llegar a ser obsoletas o disfuncionales, sino en estudiar las diferencias, la lateralidad y las relaciones interculturales para que mediante ellas se dé la generación de patrones nuevos de conducta que dejen atrás la visión que se tiene de nuestro continente como productor de mano de obra barata carente de calificación. Sin embargo, al emprender esta tarea lo primero que salta a la vista es la casi total ausencia de estudios metodológicos para abordar la heterogeneidad de lo que en administración se denomina “cultura organizacional”. Pues los modelos que se utilizan, en su mayoría, suelen homogeneizar las diferencias de las sociedades, lo que se traduce en una absorción transnacional de los procesos simbólicos, marginando las culturas locales.

Un cambio de enfoque metodológico que revalide la diferencia, sería útil para la comprensión de la dinámica organizacional de los países subdesarrollados, incidiría directamente en el estilo de dirigir y comenzaríamos a darnos cuenta de que debemos concebir al ser humano inmerso en una totalidad, que le reclama responsabilidad y compromiso consigo mismo. La cultura es primordial en el análisis organizacional y es hacia esta comprensión que se deben dirigir las organizaciones en los próximos años con una mirada renovada.

2.2.2.11 El Clima Organizacional como Herramienta de Gestión

El clima organizacional es la percepción que los miembros de una organización tienen de las características más inmediatas que les son significativas, que la describen y diferencian de otras organizaciones. Estas percepciones influyen también en el comportamiento organizacional (Rodríguez, A, 1999; Rodríguez, D. 1998; Schneider, 1975).

El clima es una variable que media entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa, por un lado y las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo, por otro. Se construye a partir de factores extra-organización (macroeconómicos, sociales, del sector industrial, otros) e intra-organización (estructurales, comerciales, individuales y psicosociales). Su poderoso influjo sobre la motivación, el compromiso, la creatividad y el desempeño de las personas y los equipos de trabajo, lo convierten en una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional en la empresa contemporánea.

El clima organizacional constituye uno de los factores determinantes de los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación. Adquiere relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo.

Los cambios y las innovaciones en gestión son percibidos de un modo particular por las personas en la organización; ellos se verán afectados y a su vez afectando al clima contingente al proceso de cambio. Un buen clima favorece la actitud de la gente para enfrentar situaciones de incertidumbre, minimizándose las implicancias negativas, propias del proceso de cambio, sobre la eficiencia organizacional.

Las organizaciones debieran trabajar en favorecer el desarrollo de un clima organizacional adecuado al trabajo cotidiano y las metas estratégicas, aprovechando la oportunidad de utilizar una variable no económica para impactar sobre los resultados de la empresa o institución (Marchant, 2005).

- **Impacto en la Organización**

Según Marchant (2005), mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima laboral en su empresa, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la organización. Y mientras menos satisfactorio sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la empresa es menor. Los esfuerzos que haga la empresa por mejorar ciertos atributos del clima organizacional deben retroalimentarse con la percepción que de ellos tienen las personas. Estas mejoras, mientras sean percibidas como tales, serían el antecedente para que los funcionarios aumenten la proporción de su comportamiento laboral en dirección con los objetivos organizacionales.

Según Gonçalves (2000), el conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de

motivación laboral y rendimiento profesional entre otros. Estudios sistemáticos del clima permiten efectuar intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, entre otros.

Por último, si el estado del ambiente laboral es experimentado por los trabajadores y se correlaciona con su comportamiento (*Marchant, 2003*), ¿Cómo no esperar que se haga evidente en la imagen que la empresa proyecta al exterior?

De resultar cierta esta relación clima-imagen corporativa, la gestión del clima como herramienta estratégica podría no sólo impactar el comportamiento y eficiencia de la organización en sus procesos productivos, sino también en su buena relación con los stakeholders, interacción siempre mediada por la reputación de la organización.

2.3. SISTEMA DE HIPÓTESIS

2.3.1. Hipótesis General

Las relaciones humanas inciden de manera significativa en el clima organizacional de los trabajadores administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica para el año 2015.

2.3.2. Hipótesis Específicas

- Las relaciones humanas en su dimensión personas inciden de manera significativa en la comunicación de los trabajadores administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica.

- Las relaciones humanas en su dimensión personas inciden de manera significativa en la toma de decisiones de los trabajadores administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica.
- Las relaciones humanas en su dimensión tecnología inciden de manera significativa en la comunicación de los trabajadores administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica.
- Las relaciones humanas en su dimensión tecnología inciden de manera significativa en la toma de decisiones de los trabajadores administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica.

2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- **Autenticidad:**

Tener la capacidad de mostrarse auténtico en la interacción con un cliente ayudará a aliviar el temor que pueda tener de involucrarse en la relación de ayuda. Puede ser necesario cierto sinceramiento para hacerle saber al cliente que eres una persona accesible y que estás dispuesto a tratar las cuestiones relativas a la relación. Fingir o emplear un lenguaje o unos gestos inusuales es algo que suele ser detectado por la mayoría de los clientes y que se considera disuasorio para fomentar la relación.

- **Calidad total:**

Se incluye la satisfacción del cliente y se aplica tanto al producto como a la organización. La Calidad Total pretende, teniendo como idea final la satisfacción del cliente, obtener beneficios para todos los miembros de la empresa. Por tanto, no sólo se pretende fabricar un producto con el objetivo de venderlo, sino que abarca otros aspectos tales como mejoras en las condiciones de trabajo y en la formación del personal.

- **Calidez:**

La calidez es un aspecto importante en las relaciones de ayuda y algo que no brilla en todo el mundo de igual manera. No debe cultivarse de forma que llegue a socavar la autenticidad de una relación. A veces, hacer una sencilla pregunta sobre la familia o las aficiones del cliente o paciente puede servir para crear la sensación de calidez en una relación y para tranquilizar al cliente en situaciones estresantes o delicadas. El tono de voz, la inflexión y el contacto visual pueden aumentar enormemente la calidez mostrada por una persona.

- **Clima organizacional:**

Es el nombre dado por diversos autores; al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.

- **Concreción:**

Mostrarse claro sobre la naturaleza de la relación que se está iniciando es una buena forma de establecer cierto sentido de la concreción. Además de determinar la relación de ayuda, es importante también proporcionar formas tangibles por las que el cliente pueda establecer la eficacia del tratamiento o servicio. Dependiendo de la naturaleza del servicio prestado, esto es algo que puede llevar algún tiempo, pero no perder en ningún momento de vista la utilidad práctica de la relación puede ayudar a tranquilizar al cliente.

- **Eficiencia:**

Utilización óptima de los recursos, humanos y materiales, para alcanzar el mayor grado de eficacia en el mínimo tiempo y con el mismo coste. Asegurar que los resultados educativos se obtengan con el menor y más racional inversión de esfuerzo, tiempo y recursos

- ***Empatía:***

Se describe como la capacidad para comprender el estado o la situación de los clientes de una forma que tú como persona que presta su ayuda puedas relacionar esa determinada experiencia con algo de tu propia vida. La empatía difiere de la simpatía en que existe una implicación de la comprensión personal en esa facultad empática que no se encuentra en la respuesta simpática. Alguien que ayuda debe ser capaz de empatizar con el cliente para empezar a asistir a la persona.

- **Estrategias:**

Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportan el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad orgánica y, así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Son las líneas maestra de acción de mediano y largo plazo, a través de los cuales una institución a partir de su misión trata de alcanzar su, mediante el logro de los objetivos contemplados en el Plan Estratégico Institucional (PEI).

- **Liderazgo:**

Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos, se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

- **Medios de comunicación:**

Con el término medio de comunicación se hace referencia al instrumento o forma de contenido por el cual se realiza el proceso comunicacional o comunicación. Usualmente se utiliza el término para hacer referencia a los medios de comunicación masivos; sin embargo, otros medios de comunicación, como el teléfono, no son masivos sino interpersonales, los medios de comunicación son instrumentos en constante evolución.

- **Reconocimiento:**

Cada persona es especial, única, no hay dos seres iguales en este planeta, hasta los gemelos idénticos tienen personalidades diferentes. Cada uno de sus compañeros de trabajo, el personal de limpieza, su jefe y los directivos, cada persona es un ser especial. Reconocer que cada ser humano es especial, sin importar quién es ni qué posición jerárquica ocupa o qué hace, cambia nuestra actitud hacia ellos. Reconocerlo nos coloca en una posición en la cual voluntariamente aceptamos que tiene los mismos derechos y se merece las mismas cosas que nosotros. Nos coloca en igualdad de condiciones humanas.

- **Relaciones humanas:**

Es el nombre dado al conjunto de interacciones que se da en los individuos de una sociedad, la cual tiene grados de órdenes jerárquicos. Las relaciones humanas se basan principalmente en los vínculos existentes entre los miembros de la sociedad. Gracias a la comunicación, que puede ser de diversos tipos: visual o comunicación no verbal, lenguaje icónico o lenguaje de las imágenes, que incluye no sólo la apariencia física, imagen corporal sino también los movimientos, las señales, lingüística, chat, comunicación oral, afectiva y, también, los lenguajes creados a partir del desarrollo de las sociedades complejas: lenguaje político, económico, gestual.

- **Respeto:**

Los profesionales de la ayuda deben respetar al cliente de tal forma que éste se sienta escuchado y bien considerado. El respeto se consigue a través de la escucha activa y de la afirmación de las necesidades de los clientes sin ser condescendiente o áspero con tus sugerencias o experiencias.

- **Valores:** Los valores inspiran la razón de ser de cada institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas.

2.4. VARIABLES DE ESTUDIO

A. Variable Independiente

X = Relaciones Humanas

Dimensiones:

- Personas

- Tecnología

Indicadores:

- Empatía

- Respeto

- Autenticidad

- Concreción

- Calidez

- Relaciones de intercambio

- Condiciones de trabajo

B. Variable Dependiente

Y = Clima Organizacional

Dimensiones:

- Comunicación

- Toma de decisiones

Indicadores:

- Directa

- Indirecta

- Eficacia

- Eficiencia

- Optimización

2.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variables	Definición Operativa	Dimensiones	Indicadores	Escala
Relaciones Humanas (X)	<p><i>El sino del ser humano es vivir en sociedad. Y allí su requerimiento máximo es el de disfrutar de relaciones humanas armónicas. En efecto, todo el mundo sabe muy bien de lo satisfactorio y placentero que es el disfrutar de buenas relaciones humanas y de la tragedia que significa el no tenerlas. El tan inquietante y comentado "estrés" (tensión) en los seres humanos es prácticamente siempre producto de experiencias de relaciones humanas insatisfactorias o del riesgo de que así ocurra.</i></p>	X ₁ Personas	<ul style="list-style-type: none"> - Empatía - Respeto - Autenticidad - Concreción - Calidez 	Nunca
		X ₂ Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones de intercambio - Condiciones de Trabajo 	Pocas veces
Clima Organizacional (Y)	<p><i>El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. Hall (1996). Manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta. Brow y Moberg (1990). Plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructuras, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. Dessler (1993).</i></p>	<p>Y₁: Comunicación</p> <p>Y₂: Toma de decisiones</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Directa - Indirecta - Eficacia - Eficiencia - Optimización - 	<p>Algunas veces</p> <p>Casi siempre</p> <p>Siempre</p>

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO

El ámbito de estudio se enmarcó en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo Aplicada, ya que se determinó la influencia de las relaciones humanas en el clima organizacional de los trabajadores administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica.

Gomero, G. y Moreno, J. (1997) Proceso de la Investigación Científica;

Tiene por objetivo resolver problemas prácticos para satisfacer las necesidades de la sociedad. Estudia hechos o fenómenos de posible utilidad práctica. Esta utiliza conocimientos obtenidos en las investigaciones básicas, pero no se limita a utilizar estos conocimientos, sino busca nuevos conocimientos especiales de posibles aplicaciones prácticas. Estudia problemas de interés social.

3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de la investigación se enfocó en lo Descriptivo – Correlacional.

Sampieri R. (2004) Metodología de la Investigación; *los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga.*

Sampieri R. (2004) Metodología de la Investigación; *los estudios correlacionales tienen como propósito evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto en particular).*

3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

3.4.1. Método

Para realizar la investigación se empleó los métodos inductivo, deductivo y correlacional:

- **Método Inductivo:** Obtención de conocimientos de lo particular a lo general. Se estable proposiciones de carácter general inferidas de la observación y el estudio analítico de hechos y fenómenos particulares
- **Método Deductivo:** Razonamiento mental que conduce de lo general a lo particular. Permitted partir de proposiciones o supuestos generales que se deriva a otra proposición o juicio particular.
- **Método Correlacional:** Se estudió la relación entre nuestras variables de investigación.

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

1. Observación

Proceso de conocimiento por el cual se percibió rasgos característicos de nuestro objeto de estudio. Esta permitió complementar las técnicas siguientes, teniendo así una visión global de la investigación.

2. Análisis Bibliográfico y Documental

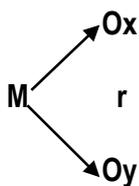
De los libros, ensayos y artículos u otros documentos, como fuentes de información que han sido debidamente analizados.

3. Encuesta

La encuesta realizada estuvo dirigida a los trabajadores administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica. Con ello se pudo determinar cuantitativamente la relación entre las variables de estudio.

3.6. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En el estudio se planteó el diseño No Experimental: transeccional – descriptivo – correlacional, según el siguiente esquema:



Dónde:

- m: muestra
- O: observación
- x: relaciones humanas
- y: clima organizacional
- r: relación de variables

Sampieri R. (2004) Metodología de la Investigación; *los diseños transeccionales correlacionales – causales; estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. Se trata de descripciones, pero no de categorías, conceptos, objetos, ni variables individuales, sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales. En estos diseños los que se mide – analiza (enfoque cuantitativo) o evalúa analiza (enfoque cualitativo) es la asociación entre categorías, conceptos, objetos o variables en un tiempo determinado.*

3.7. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

A. Población y Muestra

La investigación abarcó tomando como referencia a los 56 trabajadores administrativos de la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica.

B. Muestreo

El muestreo es el no probabilístico por conveniencia, ya que solo se tomó como referencia a los trabajadores de la institución de esta ciudad.

3.8. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas utilizadas para adjuntar y capturar datos son las siguientes:

Para la recolección de datos primarios:

- Identificación de la muestra, procesos de observación y proceso de encuestas.

Para la recolección de datos secundarios:

- Recopilación de fuentes bibliográficas, aplicación y validación del instrumento y la tabulación de datos.

3.9. TÉCNICAS DE PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Concluido el trabajo de campo, se procedió a construir una base de datos para luego realizar los análisis estadísticos en el paquete SPSS versión 23.0 realizando lo siguiente:

- a. Obtención de frecuencias y porcentajes en variables cualitativas.
- b. Construcción de tablas para cada variable según los administrativos encuestados.
- c. Elaboración de gráficos por cada variable de estudio para la presentación de resultados.
- d. Análisis inferencial mediante la estadística de correlación de variables "r" de Pearson a fin de determinar la relación de variables.
- e. Se efectuará a través del paquete estadístico SPS Ver. 23.0

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Luego de haber finalizado el proceso de recolección de la información con los respectivos instrumentos de medición en los sujetos de la investigación que estuvo conformado por los trabajadores Administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica para el año 2015, se procedió a la recodificación de los datos para ambas variables de estudio referida a las Relaciones Humanas y el Clima Organizacional en los trabajadores; para lo cual se ha creado el respectivo **MODELO DE DATOS**. Así pues en primer lugar se realiza el estudio de forma independiente para cada una de las variables, posteriormente se procede al proceso de relacionar ambas variables y determinar su relación de influencia de una sobre la otra variable. Posteriormente la información modelada fue procesado a través de las técnicas de la estadística descriptiva (tablas de frecuencia, diagrama de barras, medidas de tendencia central) y de la estadística inferencial, mediante la estadística de independencia χ^2 de Pearson.

Es importante precisar, que para tener fiabilidad en los resultados, se procesó los datos se utilizó con la herramienta de apoyo el programa estadístico IBM SPSS Versión 22.0 (Programa Estadístico para las Ciencias Sociales) y Microsoft Office- Microsoft Excel

2013. Es importante mencionar que las mediciones obtenidas con el instrumento de medición están asociadas a determinados errores de medición, las mismas por el tamaño de la muestra se asumen que están normal e independientemente distribuidas.

4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS:

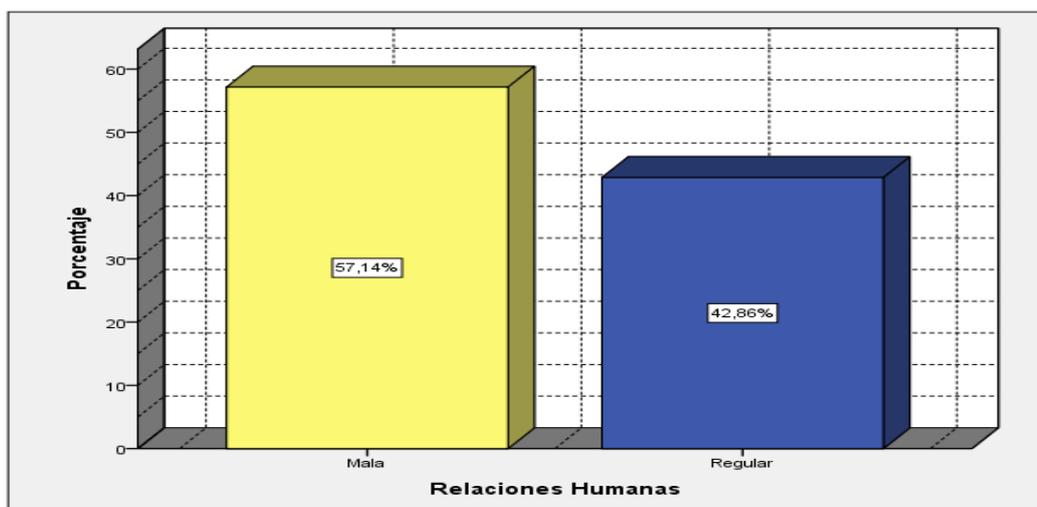
4.1.1. ANÁLISIS, PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LOS RESULTADOS DE LA VARIABLE: RELACIONES HUMANAS:

Tabla N° 01: Resultado del estado de las Relaciones Humanas de los Trabajadores Administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica.

Relaciones Humanas	F	%
Mala	32	57,1
Regular	24	42,9
Total	56	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Gráfico N° 01: Diagrama del estado de las Relaciones Humanas de los Trabajadores Administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica.



Fuente: Tabla N° 01.

✓ **INTERPRETACIÓN DEL GRAFICO N° 01:**

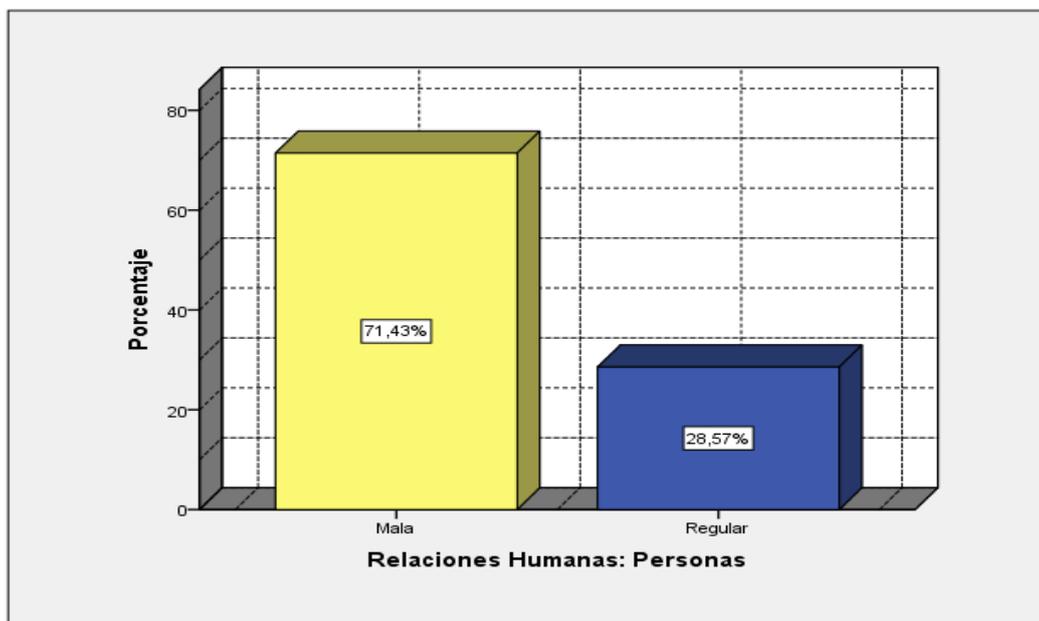
En la tabla N° 01 podemos observar los resultados del nivel de las Relaciones Humanas de los Trabajadores Administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica, el 57,1% (32) de los casos presentan una categoría mala, en el 42,9 % (24) presentan una categoría regular. Estos resultados generales tienen que estar en concordancia con los resultados generales en las correspondientes dimensiones de personas y tecnología.

Tabla N° 02: Resultados del estado de las Relaciones Humanas en la dimensión de Personas.

Relaciones Humanas: Personas	F	%
Mala	40	71,4
Regular	16	28,6
Total	56	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Gráfico N° 02: Diagrama del estado de las Relaciones Humanas en la dimensión de Personas.



Fuente: Tabla N° 02.

✓ **INTERPRETACIÓN DEL GRAFICO N° 02:**

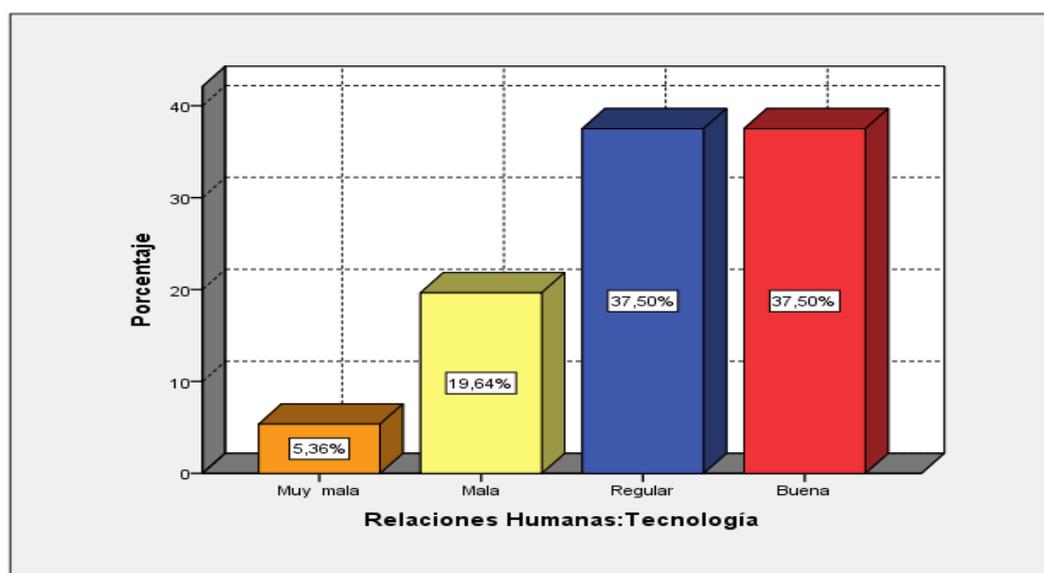
En la tabla N° 02 podemos observar los resultados de las Relaciones Humanas en su dimensión de Personas, el 71,4% (40) de los casos presenta una categoría mala y el 28,6 % (16) presentan un nivel regular. Según estos resultados la percepción que prevalece en los sujetos encuestados es el nivel mala; además evidencian que el cumplimiento de las actividades y funciones es un nivel malo, aun en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica.

Tabla N° 03: Resultados del estado de las Relaciones Humanas en la dimensión de Tecnología.

Relaciones Humanas:		
Tecnología	F	%
Muy mala	3	5,4
Mala	11	19,6
Regular	21	37,5
Buena	21	37,5
Total	56	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Gráfico N° 03 Diagrama del estado de las Relaciones Humanas en la dimensión de Tecnología.



Fuente: Tabla N° 03.

✓ **INTERPRETACIÓN DEL GRAFICO N° 03:**

En la tabla N° 03 podemos observar los resultados de las Relaciones Humanas en su dimensión de Tecnología, el 37,5% (21) de los casos presenta una un nivel malo, el 37,5 % (21) tienen un nivel regular, el 19,6% (11) tienen un nivel malo y el 5,4% (3) tienen un nivel muy malo. Según estos resultados la percepción que prevalece en los sujetos encuestados es el nivel bueno y regular; además estos que la identificación, el acceso a

la información, la efectividad es en un nivel bueno y regular en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica.

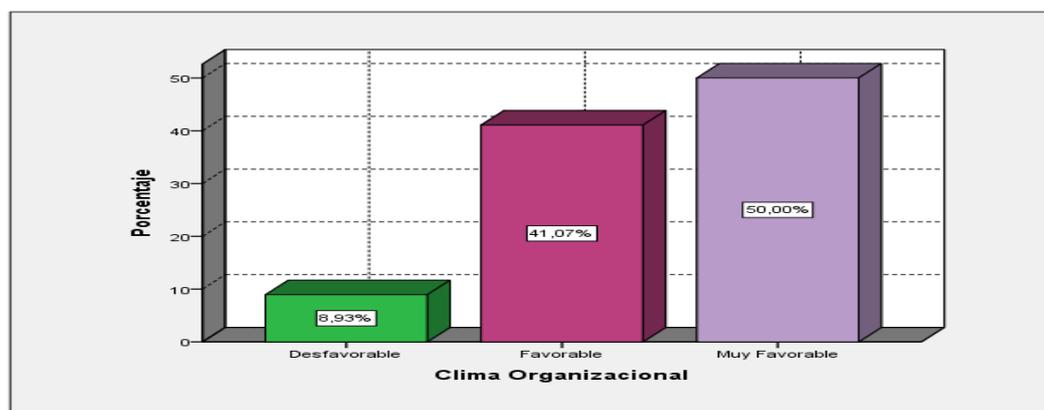
4.1.2. ANÁLISIS, PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LOS RESULTADOS DE LA VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL:

Tabla N° 04: Resultado del Clima Organizacional de los Trabajadores Administrativos.

Clima Organizacional	F	%
Desfavorable	5	8,9
Favorable	23	41,1
Muy Favorable	28	50,0
Total	56	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Gráfico N° 04: Diagrama Resultados del Clima Organizacional de los Trabajadores Administrativos.



Fuente: Tabla N° 04.

✓ INTERPRETACIÓN DEL GRAFICO N° 03:

En la tabla N° 04 podemos observar los resultados de la percepción de los encuestados acerca del Clima Organizacional de los Trabajadores Administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica, el 8,9% (5) presentan un nivel desfavorable, el 41,1 % (23) presentan un nivel favorable y el 50,0% (28) presentan un nivel muy favorable.

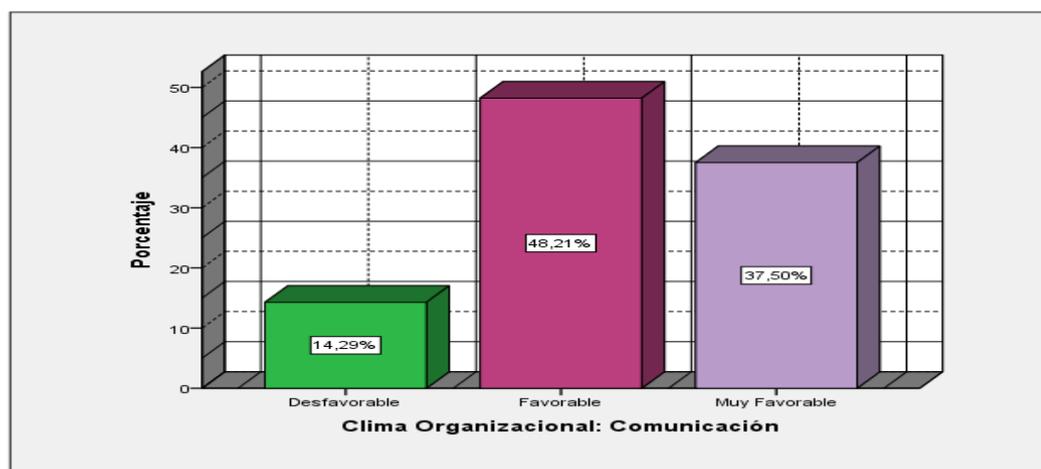
Según estos resultados la percepción que prevalece en los sujetos encuestados es el nivel muy favorable; lo que se traduce que en los niveles de comunicación y toma de decisiones; que evidentemente también ha de estar en concordancia con el resultado de sus dimensiones.

Tabla N° 05: Resultados del Clima Organizacional de los Trabajadores Administrativos en la dimensión de Comunicación.

Comunicación	F	%
Desfavorable	8	14,3
Favorable	27	48,2
Muy Favorable	21	37,5
Total	56	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Gráfico N° 05: Diagrama del Clima Organizacional de los Trabajadores Administrativos en la dimensión de Comunicación.



Fuente: Tabla N° 05.

✓ **INTERPRETACIÓN DEL GRAFICO N° 05:**

En la tabla N° 05 podemos observar los resultados de la percepción de los encuestados acerca del Clima Organizacional de los Trabajadores Administrativos en la dimensión de la Comunicación en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica, el 14,3% (8) presentan un nivel desfavorable, el 48,2% (27) presentan un nivel favorable y el 37,5% (21) presentan un nivel muy favorable. Según estos resultados la percepción que

prevalece en los sujetos encuestados es el nivel favorable; lo que se traduce que en los niveles de comunicación es prevaeciente.

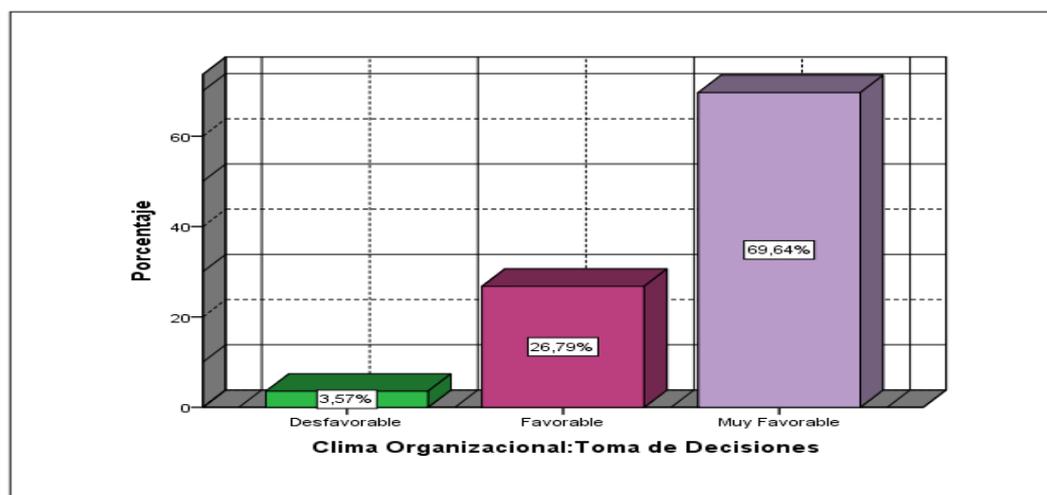
Tabla N° 06: Resultados del Clima Organizacional de los Trabajadores

Toma de Decisiones	F	%
Desfavorable	2	3,6
Favorable	15	26,8
Muy Favorable	39	69,6
Total	56	100,0

Administrativos en la dimensión de Toma de Decisiones.

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Gráfico N° 06: Diagrama del Clima Organizacional de los Trabajadores Administrativos en la dimensión de Toma de Decisiones.



Fuente: Tabla N° 06

✓ **INTERPRETACIÓN DEL GRAFICO N° 06:**

En la tabla N° 06 podemos observar los resultados de la percepción de los encuestados acerca del Clima Organizacional de los Trabajadores Administrativos en la dimensión de la Toma de Decisiones en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica, el 3,6% (2) presentan un nivel desfavorable, el 26,8% (15) presentan un nivel favorable y el 69,6% (39) presentan un nivel muy favorable. Según estos resultados la percepción que

prevalece en los sujetos encuestados es el nivel muy favorable; lo que se traduce que en los niveles de Toma de Decisiones evidencian el cumplimiento de los objetivos y metas.

4.1.3. COMPORTAMIENTO DE LA RELACIÓN DE LAS VARIABLES EN LA MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN:

a. Tabla N° 07: PUNTAJES DE LAS RELACIONES HUMANAS DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS EN LA ASOCIACIÓN RELIGIOSA

1	73	9	62	17	63	25	62	33	65	41	52	49	74
2	50	10	62	18	63	26	62	34	64	42	54	50	56
3	55	11	75	19	63	27	55	35	55	43	54	51	59
4	55	12	78	20	63	28	55	36	54	44	51	52	54
5	63	13	60	21	57	29	44	37	54	45	51	53	67
6	62	14	60	22	57	30	44	38	59	46	56	54	56
7	57	15	64	23	61	31	65	39	59	47	55	55	70
8	57	16	64	24	61	32	65	40	54	48	56	56	58

CARITAS DIOCESANA HUANCAVELICA-AÑO 2015.

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

b. Tabla N° 08: PUNTAJES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS EN LA ASOCIACIÓN RELIGIOSA

1	85	9	97	17	84	25	77	33	86	41	78	49	85
2	67	10	97	18	84	26	77	34	87	42	66	50	67
3	86	11	89	19	99	27	77	35	95	43	66	51	96
4	86	12	88	20	99	28	76	36	71	44	80	52	75
5	66	13	93	21	58	29	78	37	71	45	80	53	78
6	66	14	93	22	56	30	78	38	84	46	88	54	74
7	58	15	92	23	78	31	81	39	84	47	88	55	88
8	58	16	92	24	78	32	81	40	78	48	58	56	86

CARITAS DIOCESANA HUANCAVELICA-AÑO 2015.

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

4.1.4. MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL Y DE VARIABILIDAD, DE LAS RELACIONES HUMANAS Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS EN LA ASOCIACIÓN RELIGIOSA CARITAS DIOCESANA HUANCAVELICA-AÑO 2015.

	RELACIONES HUMANAS	CLIMA ORGANIZACIONAL
Media	59,36	80,05
Mediana	59,00	80,50
Moda	54	78
Desviación estándar	6,797	11,266
Varianza	46,197	126,924
Rango	34	43
Mínimo	44	56
Máximo	78	99

Tabla N° 09: ESTADÍGRAFOS

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

✓ **Interpretación Tabla N° 09:**

- **Relaciones Humanas:** El promedio de los sujetos obtuvieron un puntaje de 59.36. El 50% de los trabajadores obtuvieron un puntaje menor o igual a 59.00 puntos, mientras que el 50% de los trabajadores tienen un puntaje igual o mayor a 59.00 puntos. Los puntajes que mayor se repitieron es 54, asimismo, se desvían de 59.36, en promedio de 6.797 unidades. La puntuación más alta observada es 78 puntos; mientras la mínima es 44 puntos.

- **Clima Organizacional:** El promedio de los sujetos obtuvieron un puntaje de 80.05. El 50% de los trabajadores obtuvieron un puntaje menor o igual a 80.50 puntos y el 50% de los trabajadores tienen un puntaje igual o mayor a 80.50, asimismo, se desvían de 80.05, en promedio de 11.266 unidades. La puntuación más alta observada es 99 puntos; mientras la mínima es 56 puntos.

4.1.5. RELACIÓN ENTRE LAS RELACIONES HUMANAS Y CLIMA ORGANIZACIONAL:

Tabla N° 10

N°	Relaciones Humanas	Clima Organizacional	X ²	Y ²	XY
	"X"	"Y"			
1	73	85	5329	7225	6205
2	50	67	2500	4489	3350
3	55	86	3025	7396	4730
4	55	86	3025	7396	4730
5	63	66	3969	4356	4158
6	62	66	3844	4356	4092
7	57	58	3249	3364	3306
8	57	58	3249	3364	3306
9	62	97	3844	9409	6014
10	62	97	3844	9409	6014
11	75	89	5625	7921	6675
12	78	88	6084	7744	6864
13	60	93	3600	8649	5580
14	60	93	3600	8649	5580
15	64	92	4096	8464	5888
16	64	92	4096	8464	5888
17	63	84	3969	7056	5292
18	63	84	3969	7056	5292
19	63	99	3969	9801	6237
20	63	99	3969	9801	6237
21	57	58	3249	3364	3306
22	57	56	3249	3136	3192
23	61	78	3721	6084	4758
24	61	78	3721	6084	4758
25	62	77	3844	5929	4774
26	62	77	3844	5929	4774
27	55	77	3025	5929	4235
28	55	76	3025	5776	4180

29	44	78	1936	6084	3432
30	44	78	1936	6084	3432
31	65	81	4225	6561	5265
32	65	81	4225	6561	5265
33	65	86	4225	7396	5590
34	64	87	4096	7569	5568
35	55	95	3025	9025	5225
36	54	71	2916	5041	3834
37	54	71	2916	5041	3834
38	59	84	3481	7056	4956
39	59	84	3481	7056	4956
40	54	78	2916	6084	4212
41	52	78	2704	6084	4056
42	54	66	2916	4356	3564
43	54	66	2916	4356	3564
44	51	80	2601	6400	4080
45	51	80	2601	6400	4080
46	56	88	3136	7744	4928
47	55	88	3025	7744	4840
48	56	58	3136	3364	3248
49	74	85	5476	7225	6290
50	56	67	3136	4489	3752
51	59	96	3481	9216	5664
52	54	75	2916	5625	4050
53	67	78	4489	6084	5226
54	56	74	3136	5476	4144
55	70	88	4900	7744	6160
56	58	86	3364	7396	4988
∑	1123	1481	70917	124767	92964

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Aplicando la fórmula de la "r" Pearson:

$$r = \frac{n \sum (XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

r = 0.40

En consecuencia, la Correlación entre las Relaciones Humanas y Clima Organizacional de los Trabajadores Administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica-Año 2015. Es **Correlación positiva débil**, debido a que $r = 0.40$, con respecto a la muestra de estudio, (Ver Anexo).

4.1.6. RELACIÓN ENTRE PERSONAS Y COMUNICACIÓN:

Tabla N° 11

N°	Dimensión Personas	Dimensión Comunicación	X ²	Y ²	XY
	"X"	"Y"			
1	66	42	4356	1764	2772
2	46	27	2116	729	1242
3	46	40	2116	1600	1840
4	46	40	2116	1600	1840
5	59	28	3481	784	1652
6	58	28	3364	784	1624
7	52	22	2704	484	1144
8	52	22	2704	484	1144
9	52	49	2704	2401	2548
10	52	49	2704	2401	2548
11	67	41	4489	1681	2747
12	70	41	4900	1681	2870
13	50	46	2500	2116	2300
14	50	46	2500	2116	2300
15	55	46	3025	2116	2530
16	55	46	3025	2116	2530
17	55	36	3025	1296	1980
18	55	36	3025	1296	1980
19	54	50	2916	2500	2700
20	54	50	2916	2500	2700
21	51	28	2601	784	1428
22	51	28	2601	784	1428
23	52	35	2704	1225	1820
24	52	35	2704	1225	1820

25	54	35	2916	1225	1890
26	54	35	2916	1225	1890
27	47	36	2209	1296	1692
28	47	35	2209	1225	1645
29	37	36	1369	1296	1332
30	37	36	1369	1296	1332
31	56	39	3136	1521	2184
32	56	39	3136	1521	2184
33	57	40	3249	1600	2280
34	56	41	3136	1681	2296
35	46	46	2116	2116	2116
36	46	35	2116	1225	1610
37	46	35	2116	1225	1610
38	51	41	2601	1681	2091
39	51	41	2601	1681	2091
40	47	35	2209	1225	1645
41	46	35	2116	1225	1610
42	48	33	2304	1089	1584
43	48	33	2304	1089	1584
44	45	41	2025	1681	1845
45	45	41	2025	1681	1845
46	48	43	2304	1849	2064
47	47	43	2209	1849	2021
48	46	25	2116	625	1150
49	65	42	4225	1764	2730
50	46	31	2116	961	1426
51	49	47	2401	2209	2303
52	48	38	2304	1444	1824
53	58	36	3364	1296	2088
54	50	35	2500	1225	1750
55	60	40	3600	1600	2400
56	50	40	2500	1600	2000
∑	986	685	54854	27449	37591

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Aplicando la fórmula de la "r" Pearson:

$$r = \frac{n \sum (XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

$$r = 0.10$$

En consecuencia, la Correlación entre las dimensiones Personas y Comunicación de los Trabajadores Administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica-Año 2015. Es **Correlación positiva débil**, debido a que $r = 0.10$, con respecto a la muestra de estudio, (Ver Anexo).

4.1.7. RELACIÓN ENTRE PERSONAS Y TOMA DE DECISIONES:

Tabla N° 12

N°	Dimensión Personas	Dimensión Toma de Decisiones	X ²	Y ²	XY
	"X"	"Y"			
1	66	43	4356	1849	2838
2	46	40	2116	1600	1840
3	46	46	2116	2116	2116
4	46	46	2116	2116	2116
5	59	38	3481	1444	2242
6	58	38	3364	1444	2204
7	52	36	2704	1296	1872
8	52	36	2704	1296	1872
9	52	48	2704	2304	2496
10	52	48	2704	2304	2496
11	67	48	4489	2304	3216
12	70	47	4900	2209	3290
13	50	47	2500	2209	2350
14	50	47	2500	2209	2350
15	55	46	3025	2116	2530
16	55	46	3025	2116	2530
17	55	48	3025	2304	2640
18	55	48	3025	2304	2640
19	54	49	2916	2401	2646

20	54	49	2916	2401	2646
21	51	30	2601	900	1530
22	51	28	2601	784	1428
23	52	43	2704	1849	2236
24	52	43	2704	1849	2236
25	54	42	2916	1764	2268
26	54	42	2916	1764	2268
27	47	41	2209	1681	1927
28	47	41	2209	1681	1927
29	37	42	1369	1764	1554
30	37	42	1369	1764	1554
31	56	42	3136	1764	2352
32	56	42	3136	1764	2352
33	57	46	3249	2116	2622
34	56	46	3136	2116	2576
35	46	49	2116	2401	2254
36	46	36	2116	1296	1656
37	46	36	2116	1296	1656
38	51	43	2601	1849	2193
39	51	43	2601	1849	2193
40	47	43	2209	1849	2021
41	46	43	2116	1849	1978
42	48	33	2304	1089	1584
43	48	33	2304	1089	1584
44	45	39	2025	1521	1755
45	45	39	2025	1521	1755
46	48	45	2304	2025	2160
47	47	45	2209	2025	2115
48	46	33	2116	1089	1518
49	65	43	4225	1849	2795
50	46	36	2116	1296	1656
51	49	49	2401	2401	2401
52	48	37	2304	1369	1776
53	58	42	3364	1764	2436
54	50	39	2500	1521	1950

55	60	48	3600	2304	2880
56	50	46	2500	2116	2300
Σ	986	796	54854	35540	43638

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Aplicando la fórmula de la "r" Pearson:

$$r = \frac{n \sum (XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

r = 0.10

En consecuencia, la Correlación entre las dimensiones Personas y la Toma de Decisiones de los Trabajadores Administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica-Año 2015. Es **Correlación positiva débil**, debido a que **r = 0.10**, con respecto a la muestra de estudio, (Ver Anexo).

4.1.8. RELACIÓN ENTRE TECNOLOGÍA Y COMUNICACIÓN:

Tabla Nº 13

Nº	Dimensión Tecnología	Dimensión Comunicación	X ²	Y ²	XY
	"X"	"Y"			
1	7	42	49	1764	294
2	4	27	16	729	108
3	9	40	81	1600	360
4	9	40	81	1600	360
5	4	28	16	784	112
6	4	28	16	784	112
7	5	22	25	484	110
8	5	22	25	484	110
9	10	49	100	2401	490
10	10	49	100	2401	490
11	8	41	64	1681	328
12	8	41	64	1681	328
13	10	46	100	2116	460

14	10	46	100	2116	460
15	9	46	81	2116	414
16	9	46	81	2116	414
17	8	36	64	1296	288
18	8	36	64	1296	288
19	9	50	81	2500	450
20	9	50	81	2500	450
21	6	28	36	784	168
22	6	28	36	784	168
23	9	35	81	1225	315
24	9	35	81	1225	315
25	8	35	64	1225	280
26	8	35	64	1225	280
27	8	36	64	1296	288
28	8	35	64	1225	280
29	7	36	49	1296	252
30	7	36	49	1296	252
31	9	39	81	1521	351
32	9	39	81	1521	351
33	8	40	64	1600	320
34	8	41	64	1681	328
35	9	46	81	2116	414
36	8	35	64	1225	280
37	8	35	64	1225	280
38	8	41	64	1681	328
39	8	41	64	1681	328
40	7	35	49	1225	245
41	6	35	36	1225	210
42	6	33	36	1089	198
43	6	33	36	1089	198
44	6	41	36	1681	246
45	6	41	36	1681	246
46	8	43	64	1849	344
47	8	43	64	1849	344
48	10	25	100	625	250

49	9	42	81	1764	378
50	10	31	100	961	310
51	10	47	100	2209	470
52	6	38	36	1444	228
53	9	36	81	1296	324
54	6	35	36	1225	210
55	10	40	100	1600	400
56	8	40	64	1600	320
Σ	137	685	1127	27449	5526

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Aplicando la fórmula de la "r" Pearson:

$$r = \frac{n \sum (XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

r = 0.92

En consecuencia, la Correlación entre las dimensiones Tecnología y la Comunicación de los Trabajadores Administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica-Año 2015. Es **Correlación positiva muy fuerte**, debido a que **r = 0.92**, con respecto a la muestra de estudio, (Ver Anexo).

4.1.9 RELACIÓN ENTRE TECNOLOGÍA Y TOMA DE DECISIONES:

Tabla N° 13

N°	Dimensión Tecnología	Dimensión Toma de Decisiones	X ²	Y ²	XY
	"X"	"Y"			
1	7	43	49	1849	301
2	4	40	16	1600	160
3	9	46	81	2116	414

4	9	46	81	2116	414
5	4	38	16	1444	152
6	4	38	16	1444	152
7	5	36	25	1296	180
8	5	36	25	1296	180
9	10	48	100	2304	480
10	10	48	100	2304	480
11	8	48	64	2304	384
12	8	47	64	2209	376
13	10	47	100	2209	470
14	10	47	100	2209	470
15	9	46	81	2116	414
16	9	46	81	2116	414
17	8	48	64	2304	384
18	8	48	64	2304	384
19	9	49	81	2401	441
20	9	49	81	2401	441
21	6	30	36	900	180
22	6	28	36	784	168
23	9	43	81	1849	387
24	9	43	81	1849	387
25	8	42	64	1764	336
26	8	42	64	1764	336
27	8	41	64	1681	328
28	8	41	64	1681	328
29	7	42	49	1764	294
30	7	42	49	1764	294
31	9	42	81	1764	378
32	9	42	81	1764	378
33	8	46	64	2116	368
34	8	46	64	2116	368
35	9	49	81	2401	441
36	8	36	64	1296	288
37	8	36	64	1296	288
38	8	43	64	1849	344

39	8	43	64	1849	344
40	7	43	49	1849	301
41	6	43	36	1849	258
42	6	33	36	1089	198
43	6	33	36	1089	198
44	6	39	36	1521	234
45	6	39	36	1521	234
46	8	45	64	2025	360
47	8	45	64	2025	360
48	10	33	100	1089	330
49	9	43	81	1849	387
50	10	36	100	1296	360
51	10	49	100	2401	490
52	6	37	36	1369	222
53	9	42	81	1764	378
54	6	39	36	1521	234
55	10	48	100	2304	480
56	8	46	64	2116	368
∑	137	796	1127	35540	6209

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Aplicando la fórmula de la "r" Pearson:

$$r = \frac{n \sum (XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

r = 0.90

En consecuencia, la Correlación entre las dimensiones Tecnología y la Toma de Decisiones de los Trabajadores Administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica-Año 2015. Es **Correlación positiva muy fuerte**, debido a que **r = 0.90**, con respecto a la muestra de estudio, (Ver Anexo).

4.2.10 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS:

4.2.10.1 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS GENERAL:

Hi = Las relaciones humanas inciden de manera significativa en el clima organizacional de los trabajadores administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica para el año 2015.

$$\mathbf{Hi : r_{xy} \neq 0}$$

Ho = Las relaciones humanas no inciden de manera significativa en el clima organizacional de los trabajadores administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica para el año 2015.

$$\mathbf{Ho : r_{xy} = 0}$$

✓ **Decisión:**

La relación encontrada entre las variables Relaciones Humanas y Clima Organizacional es de 0.40, la cual resulta ser positiva, es decir a medida, que mejoran las Relaciones Humanas de los Trabajadores Administrativos, mejora Correlativamente el Clima Organizacional. Por lo tanto queda comprobada la Hipótesis General de Investigación y se rechaza la Hipótesis nula.

4.2.10.2 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICO 01:

H1 = Las relaciones humanas en su dimensión personas inciden de manera significativa en la comunicación de los trabajadores administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica.

Hi : $r_{xy} \neq 0$

Ho= Las relaciones humanas en su dimensión personas no inciden de manera significativa en la comunicación de los trabajadores administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica.

Ho : $r_{xy} = 0$

✓ **Decisión:**

La relación encontrada entre la dimensión personas y comunicación es de 0.10, la cual resulta ser Positiva, es decir a medida, que se mejora las personas de los trabajadores administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana, mejora Correlativamente la Comunicación. Por lo tanto queda comprobada la Hipótesis específica de Investigación y se rechaza la Hipótesis nula.

4.2.10.3 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICO 02:

H2 = Las relaciones humanas en su dimensión personas inciden de manera significativa en la toma de decisiones de los trabajadores administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica.

Hi : $r_{xy} \neq 0$

Ho = Las relaciones humanas en su dimensión personas no inciden de manera significativa en la toma de decisiones de los trabajadores administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica.

Ho : $r_{xy} = 0$

✓ **Decisión:**

La relación encontrada entre la dimensión personas y la toma de decisiones es de 0.10, la cual resulta ser Positiva, es decir a medida, que se mejora las personas de los trabajadores administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana, mejora Correlativamente la Toma de Decisiones. Por lo tanto queda comprobada la Hipótesis específica de Investigación y se rechaza la Hipótesis nula.

4.2.10.4 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICO 03:

H3 = Las relaciones humanas en su dimensión tecnología inciden de manera significativa en la comunicación de los

trabajadores administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica.

Hi : $r_{xy} \neq 0$

Ho = El La relaciones humanas en su dimensión tecnología no inciden de manera significativa en la comunicación de los trabajadores administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica.

Ho : $r_{xy} = 0$

✓ **Decisión:**

La relación encontrada entre la dimensión tecnología y comunicación es de 0.92, la cual resulta ser Positiva, es decir a medida, que se mejora la tecnología en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana, mejora Correlativamente la Comunicación. Por lo tanto queda comprobada la Hipótesis específica de Investigación y se rechaza la Hipótesis nula.

4.2.10.5 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICO 04:

H4 = Las relaciones humanas en su dimensión tecnología inciden de manera significativa en la toma de decisiones de los trabajadores administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica.

Hi : $r_{xy} \neq 0$

Ho = El Las relaciones humanas en su dimensión tecnología no inciden de manera significativa en la toma de decisiones de los trabajadores administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica.

Ho : $r_{xy} = 0$

✓ **Decisión:**

La relación encontrada entre la dimensión tecnología y toma de decisiones es de 0.90, la cual resulta ser Positiva, es decir a medida, que se mejora la tecnología en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana, mejora Correlativamente la toma de decisiones. Por lo tanto queda comprobada la Hipótesis específica de Investigación y se rechaza la Hipótesis nula.

4.3 DISCUSIÓN:

De los resultados evidentemente se puede observar que la correlación media está prevaleciendo en lo referente a las Relaciones Humanas, de la misma manera en lo referente a la Clima Organizacional. Los resultados han evidenciado que al nivel de las dimensiones también prevalece la correlación media.

En el estudio se ha comprobado que existe relación significativa entre las variables Relaciones Humanas y Clima Organizacional de los Trabajadores Administrativos en

la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica-año 2015. Al respecto hay estudios que demuestran la relación entre las Relaciones Humanas y Clima Organizacional, también hay estudios que niegan esta relación.

Franco Grey, Milagros Janeline (2005), en su tesis. “Relación entre los Factores del Clima Laboral y la Competencias del Desempeño Laboral en docentes del Consorcio de Colegios Parroquiales del Departamento de Piura”.

Llega a las conclusiones que los docentes del consorcio obtienen clima laboral media y nivel muy bueno de desempeño laboral. Una correlación significativa al 0.05 entre los factores de involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales de variable clima y las competencias de gestión de desempeño laboral.

Huaman Huamani, Gabriel y Otañe Rojas, Yeni (2005), en su tesis titulado “Relación del Clima Organizacional con la Satisfacción Laboral en el Primer Nivel de Atención de Salud en la Localidad de Huancavelica

CONCLUSIONES

Se llevó a cabo un estudio sobre entre las Relaciones Humanas y Clima Organizacional de los Trabajadores Administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica-año 2015 , se llegó a las siguientes conclusiones:

1.- La relación encontrada entre las variables Relaciones Humanas y Clima Organizacional es de 0.40, la cual resulta ser positiva, es decir a medida, que mejoran las Relaciones Humanas de los Trabajadores Administrativos, mejora Correlativamente el Clima Organizacional. Por lo tanto queda comprobada la Hipótesis General de Investigación y se rechaza la Hipótesis nula.

2.- La relación encontrada entre la dimensión personas y comunicación es de 0.10, la cual resulta ser Positiva, es decir a medida, que se mejora las personas de los trabajadores administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana, mejora Correlativamente la Comunicación. Por lo tanto queda comprobada la Hipótesis específica de Investigación y se rechaza la Hipótesis nula.

3.- La relación encontrada entre la dimensión personas y la toma de decisiones es de 0.10, la cual resulta ser Positiva, es decir a medida, que se mejora las personas de los trabajadores administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana, mejora Correlativamente la Toma de Decisiones. Por lo tanto queda comprobada la Hipótesis específica de Investigación y se rechaza la Hipótesis nula.

4.- La relación encontrada entre la dimensión tecnología y comunicación es de 0.92, la cual resulta ser Positiva, es decir a medida, que se mejora la tecnología en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana, mejora Correlativamente la Comunicación. Por lo tanto queda comprobada la Hipótesis específica de Investigación y se rechaza la Hipótesis nula.

5.- La relación encontrada entre la dimensión tecnología y toma de decisiones es de 0.90, la cual resulta ser Positiva, es decir a medida, que se mejora la tecnología en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana, mejora Correlativamente la toma de decisiones. Por lo tanto queda comprobada la Hipótesis específica de Investigación y se rechaza la Hipótesis nula.

RECOMENDACIONES

1. Establecer un sistema de trabajo más participativo entre sus colaboradores de esa manera poder escuchar las dudas, aportes y recomendaciones de los trabajadores en aras de mejorar la comunicación en la institución.
2. Se debe realizar una mejora en los sistemas de promoción y líneas de carrera entre su personal, estableciendo nuevas políticas al nivel de promoverlos para ocupar posibles vacantes en las que puedan desempeñarse.
3. Otorgar capacitación e incentivos a los trabajadores más destacados.
4. Evaluar sistemáticamente los niveles de desempeño.
5. Implementar cursos de motivación laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BENAVIDES, O. (2002). Competencias y Competitividad. Diseño para Organizaciones Latinoamericanas. Bogotá: Editorial McGraw – Hill.
- CHIAVENATO, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Primera Edición. México: Editorial McGraw – Hill.
- CONCALVES, Alexis. Dimensiones del Clima Organizacional. www.calidad.org. 2002
- DAVIS, K. y NEWTRONS, J. (2000). Comportamiento Humano en el Trabajo. Décima Edición. México: Edición McGraw – Hill.
- DRUCKER, P. (2002). Los Desafíos de la Gerencia del Siglo XXI. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- ENRIQUE Louffat. Administración del Potencial Humano (ESAN). 1ª Edición. Buenos Aires: 2010.
- SANDOVAL CARAVEO, María Del Carmen. Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. www.ujat.mx/publicaciones/hitos.
- MINSA. Metodología para el Estudio del Clima Organizacional. 2ª edición, Lima: J.W.G. Servicios Gráficos E.I.R.L. Agosto 2009.

- NASH, M. (1989) Como Incrementa la Productividad del Recurso Humano. Editorial Norma. Colombia
- PÉREZ y CHUPAYO (2007) Clima Organizacional y Desempeño Laboral en trabajadores de la municipalidad provincial de Huancayo. Tesis de Licenciatura. Facultad de Ciencias de la Comunicación, UNCP.
- AYALA VILLEGAS, Sabino. Proceso de Evaluación del Recurso Humano. Primera Edición, 2004
- STEPHEN P. ROBBINS.N. Comportamiento Organizacional.10ª Edición. Mexico: Pearson educación. 2004

Páginas de Internet:

- http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional
- http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/clima_organizacional.
- http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/2068-desarrollando-un-clima_organizacional-optimo.html
- <http://www.monografias.com/trabajos5/culmilitar/culmilitar.shtml#capI222>

ANEXOS

TABLA DE INTERPRETACIÓN DE LOS COEFICIENTES DE CORRELACIÓN – “PEARSON”	
Intervalos	Interpretación
– 1.00 =	Correlación negativa perfecta
– 0.90 =	Correlación negativa muy fuerte
– 0.75 =	Correlación negativa considerable
– 0.50 =	Correlación negativa media
– 0.10 =	Correlación negativa débil
0.00 =	No existe correlación alguna entre las variables
+ 0.10 =	Correlación positiva débil
+ 0.50 =	Correlación positiva media
+ 0.75 =	Correlación positiva considerable
+ 0.90 =	Correlación positiva muy fuerte
+ 1.00 =	Correlación positiva perfecta

Fuente: Metodología de la investigación-Roberto Hernández Sampiere, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio – Cuarta Edición- México.

“LAS RELACIONES HUMANAS Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS EN LA ASOCIACIÓN RELIGIOSA CARITAS DIOCESANA HUANCVELICA-AÑO 2014”

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE INVESTIGACIÓN
<p>¿De qué manera influyen las relaciones humanas en el clima organizacional de los trabajadores administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica para el año 2014?</p> <p>Problemas Específicos: ¿Cómo influyen las relaciones humanas en su dimensión personas en la comunicación de los trabajadores administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica?</p> <p>¿Cómo influyen las relaciones humanas en su dimensión personas en la toma de decisiones de los trabajadores administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica?</p> <p>¿Cómo influyen las relaciones humanas en su dimensión tecnología en la comunicación de los trabajadores administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica?</p> <p>¿Cómo influyen las relaciones humanas en su dimensión tecnología en la toma de decisiones de los trabajadores administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica?</p>	<p>Determinar la influencia de las relaciones humanas en el clima organizacional de los trabajadores administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica para el año 2014.</p> <p>Objetivos Específicos: Conocer la influencia de las relaciones humanas en su dimensión personas en la comunicación de los trabajadores administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana <u>Hvca</u>.</p> <p>Conocer la influencia de las relaciones humanas en su dimensión personas en la toma de decisiones de los trabajadores administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica.</p> <p>Conocer la influencia de las relaciones humanas en su dimensión tecnología en la comunicación de los trabajadores administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica.</p> <p>Conocer la influencia de las relaciones humanas en su dimensión tecnología en la toma de decisiones de los trabajadores administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana <u>Hvca</u>.</p>	<p>Las relaciones humanas inciden de manera significativa en el clima organizacional de los trabajadores administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica para el año 2014.</p> <p>Hipótesis Específicas: Las relaciones humanas en su dimensión personas inciden de manera significativa en la comunicación de los trabajadores administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica.</p> <p>Las relaciones humanas en su dimensión personas inciden de manera significativa en la toma de decisiones de los trabajadores administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica.</p> <p>Las relaciones humanas en su dimensión tecnología inciden de manera significativa en la comunicación de los trabajadores administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica.</p> <p>Las relaciones humanas en su dimensión tecnología inciden de manera significativa en la toma de decisiones de los trabajadores administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica.</p>	<p><u>Variable Independiente</u></p> <p>Relaciones Humanas (X)</p> <p><u>Variable Dependiente</u></p> <p>Clima Organizacional (Y)</p>	<p>- Personas</p> <p>- Tecnología</p> <p>- Comunicación</p> <p>- Toma de decisiones</p>	<p>- Empatía</p> <p>- Respeto</p> <p>- Autenticidad</p> <p>- Concreción</p> <p>- Calidez</p> <p>- Relaciones de intercambios</p> <p>- Condiciones de trabajo</p> <p>- Directa</p> <p>- Indirecta</p> <p>- Eficacia</p> <p>- Eficiencia</p> <p>- Optimización</p>	<p>La investigación propuesta es de tipo Aplicada.</p> <p>NIVEL DE INVESTIGACIÓN El nivel de la investigación Descriptivo <u>Correlacional</u>.</p> <p>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN El diseño para la investigación es la no experimental: <u>transeccional</u> – <u>descriptivo correlacional</u>.</p> <p style="text-align: center;"> $M \begin{cases} \nearrow O_x \\ \searrow O_y \end{cases} \begin{matrix} r \\ r \end{matrix}$ </p> <p>POBLACIÓN Y MUESTRA La investigación abarcará tomando como referencia al total del personal administrativo que labora en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana de la ciudad de Huancavelica, siendo 56.</p> <p>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS Encuesta Análisis Bibliográfico</p>

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN
"LAS RELACIONES HUMANAS Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS EN LA
ASOCIACIÓN RELIGIOSA CARITAS DIOCESANA HUANCVELICA-AÑO 2014"**

Estimado Señor (a) la encuesta como parte de la investigación, tiene como finalidad la obtención de información que permita determinar el nivel de relación entre las variables en estudio referente a los trabajadores administrativos de la institución. Las respuestas serán **confidenciales y anónimas**.

Área de trabajo: _____

Cargo que ocupa: _____

INSTRUCCIONES:

Marque con un aspa (X) el número que mejor le identifica.

EVALUACIÓN DE LAS RELACIONES HUMANAS

CATEGORIAS				
1	2	3	4	5
Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

N°	PERSONAS	CATEGORÍA				
		1	2	3	4	5
01	Te sientes bien con tu apariencia:					
02	Crees que estás trabajando demasiado:					
03	Experimentas ciertos niveles de estrés en tu trabajo					
04	Tienes ciertos hábitos que no puedes cambiar:					
05	Tiendes a criticar a los demás:					
06	Te frustras cuando las cosas no salen como tu quisieras:					
07	Tienes dificultad para controlar tu enojo:					
08	Odias cometer errores y equivocarte:					
09	Tiendes a compararte con otras personas:					
10	Normalmente te pones de mal carácter y te deprimas:					
11	Tiendes a ponerte en último lugar:					
12	Tienes dificultad para decir que Si o que No:					
13	Tu autoestima está siempre en lo alto:					
14	A veces te pones ansioso y deprimido:					
15	Siempre estas preocupado y no sabes como solucionar tus problemas:					
16	Te sientes feliz y satisfecho con lo que haces:					
17	Te preocupa verdaderamente las personas:					
18	Por lo general te llevas bien con tus colegas:					
N°	TECNOLOGÍA	CATEGORÍA				
		1	2	3	4	5
19	Se tiene el equipamiento necesario para lograr mejorar las relaciones humanas:					
20	La gestión en la institución se apoya en el uso de tecnologías de información:					

ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN
"LAS RELACIONES HUMANAS Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS EN LA ASOCIACIÓN RELIGIOSA CARITAS DIOCESANA HUANCVELICA-AÑO 2014"

INSTRUCCIONES:

Marque con un aspa (X) el número que mejor le identifica.

EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

CATEGORIAS				
1	2	3	4	5
Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

N°	COMUNICACIÓN	CATEGORÍA				
		1	2	3	4	5
01	La información que recibe de la dirección y de su jefe inmediato se da:					
02	La comunicación entre el personal de la institución se da:					
03	Efectividad de los medios de comunicación que utiliza la institución para llegar a los usuarios:					
04	Claridad del lenguaje utilizado por la gerencia en sus comunicaciones en los diferentes medios:					
05	Calidad de la información suministrada por la institución a los usuarios:					
06	Utilidad de la información suministrada para la toma de decisiones:					
07	Oportunidad en el suministro de la información:					
08	La comunicación interna como actividad permanente y planificada de parte de los gestores se da:					
08	Calificación general de la efectividad de la comunicación organizacional de la Gerencia de Administración Tributaria:					
10	Disponibilidad de mecanismos para recibir quejas, sugerencias, preguntas o recomendaciones por parte de los usuarios, grupos de interés y ciudadanía en general:					

N°	TOMA DE DECISIONES	CATEGORÍA				
		1	2	3	4	5
11	Se toman decisiones para mejorar la gestión en la institución:					
12	Los objetivos y las metas de la institución son comunicados a su personal:					
13	Los objetivos y metas que se plantean en la empresa son medibles:					
14	Para lograr los objetivos se realiza una adecuada utilización de los recursos disponibles:					
15	En la institución se realizan con frecuencia reuniones de trabajo con todo el personal:					
16	Considera usted, que tiene la suficiente autonomía en las labores que realiza:					
17	A nivel institucional el personal está comprometido con el logro de los objetivos:					
18	La gestión está enfocada en lograr una mejor toma de decisiones de parte de su personal:					
19	Se implementan estrategias de mejora respecto a la calidad del servicio y la atención:					
20	El puesto que usted ocupa esta en relación a su formación profesional.					