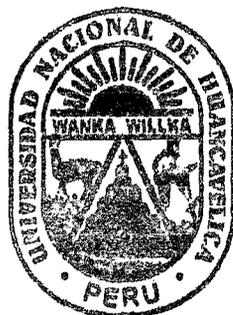


UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA

(CREADA POR LEY N° 26265)



**FACULTAD DE: CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE: ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIDAD DE: ADMINISTRACIÓN**

TESIS

**EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO CONTRATADO Y NOMBRADO EN LOS
RESULTADOS DE LA GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE HUANCABELICA - 2011**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
RECURSOS HUMANOS
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTADO POR:

✎ MATOS MOLINA, Edsy

**HUANCAVELICA
2015**

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA (TESIS)

EN LA CIUDAD UNIVERSITARIA DE PATURPAMPA; AUDITORIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES, A LOS 03 DÍAS DEL MES JUNIO DEL AÑO 2015, A 11:00 HORAS; SE REUNIERON, EL JURADO CALIFICADOR, CONFORMADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

PRESIDENTE: Lic. Adm. Héctor QUINCHO ZEVALLOS
SECRETARIO: MG. Fredy RIVERA TRUCIOS
VOCAL: Lic. Adm. Lino Andrés QUIÑONEZ VALLADOLID

RATIFICADOS LOS MIEMBROS DE JURADO CON RESOLUCIÓN N° 0121-2015-FCE-R-UNH; DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO:

"EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO CONTRATADO Y NOMBRADO EN LOS RESULTADOS DE LA GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAMELICA - 2011" CUYO AUTOR ES LA BACHILLER:

EDSY MATO MOLINA.

A FIN DE PROCEDER CON LA SUSTENTACIÓN DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO ANTES CITADO.

FINALIZADO LA SUSTENTACIÓN Y EVALUACIÓN; SE INVITA AL PÚBLICO PRESENTE Y AL SUSTENTANTE ABANDONAR EL RECINTO; Y LUEGO DE UNA AMPLIA DELIBERACIÓN POR PARTE DEL JURADO, SE LLEGÓ AL SIGUIENTE RESULTADO:

BACHILLER: HAGA CLIC AQUÍ PARA ESCRIBIR TEXTO.

PRESIDENTE:	APROBADO
SECRETARIO:	APROBADO
VOCAL:	APROBADO
RESULTADO FINAL:	APROBADO POR UNANIMIDAD

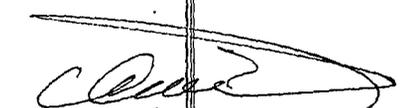
BACHILLER: HAGA CLIC AQUÍ PARA ESCRIBIR TEXTO.

PRESIDENTE:	
SECRETARIO:	
VOCAL:	
RESULTADO FINAL:	

EN CONFORMIDAD A LO ACTUADO FIRMAMOS AL PIE.


Presidente


Secretario


Vocal



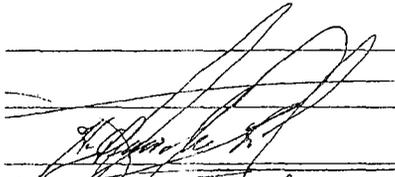
Acta de Sustentación de Tesis

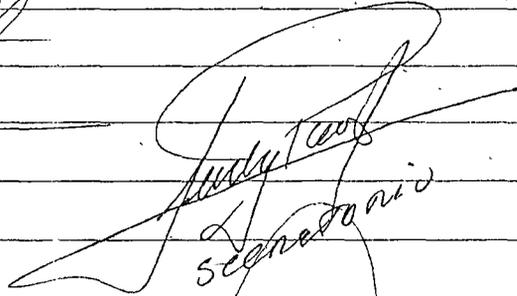
En la ciudad de Huancaballa del día 03 de Junio del año 2015 a horas 11.00 am, en la ciudad Universitaria de Pataypampa, reunidos los jurados calificadores de Tesis en el aula magna de la Facultad de Ciencias Empresariales de la E. P. de Administración, con la finalidad de evaluar la sustentación de Tesis, en cumplimiento de la Resolución N° 0240-2012-FCE-C.06 UNH. ANR de fecha 28 de Junio del 2012, donde ratifican la designación de los miembros del Jurado, integrados Lic Adm. Hector Quincho Zerbillos - Presidente Econ. Freddy Rivera Trujos - Secretario Lic Adm. Lirio Andres Quiñonez Villedolid - Vocal Lic Adm. Guido Amadeo Pierra Silva - Suplente, y de la Resolución N° 0334-2015-FCE-UNH, donde se programa la fecha y hora para la sustentación via Tesis titulada "EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO CONTRATADO Y NOMBRADO EN LOS RESULTADOS DE LA GESTION DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCABALLA-2011", presentado por la Bachiller en Ciencias Administrativas EDISY MATO MOLINA, iniciándose por iniciado con las palabras del Presidente, donde solicitó se dea la lectura de las Resoluciones correspondientes, seguidamente se le otorgó un tiempo de 30' al sustentante para la exposición correspondiente, en la primera etapa, con el tiempo respectivo, se pasó a la segunda etapa: el rol de preguntas de los miembros del Jurado, alminado la Fase de Preguntas, se invita a los sustentantes y a la Bachiller a abandonar el aula magna, para la deliberación de los miembros del Jurado, sobre las respuestas planteadas, con relación a las

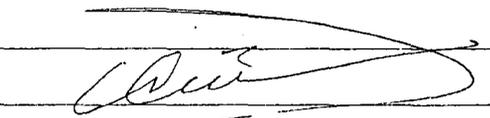


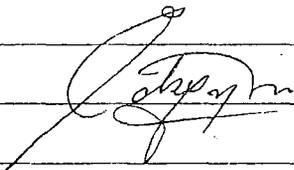
Preguntas formuladas. Texto de la deliberación se lleva a la siguiente conclusión: APROBADO POR UNANIMIDAD

Se firma al pie de la presente, en señal de conformidad
sucede a horas 1.00 pm del mismo día.


Presidente

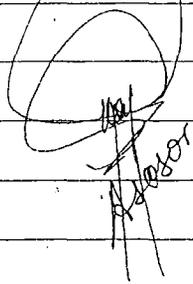

Secretario


Vicentino S. Quinones V.
VOCAL



Sustentante

Eddy Matas Molina


Asesor

MIEMBROS DEL JURADO

LIC. ADM. HÉCTOR QUINCHO ZEBALLOS
Presidente

ECON. FREDY RIVERA TRUCIOS
Secretario

LIC. ADM. LINO ANDRÉS QUIÑONEZ
VALLADOLID
Vocal

ASESOR

LIC. ADM. YOHNNY HUARAC QUISPE

AGRADECIMIENTO

A esas personas importantes en mi vida, que siempre estuvieron listas para brindarme todo su apoyo para escribir y concluir esta tesis; a mi familia, por constituir un pilar muy importante para mi superación personal y ser mi fortaleza en mis momentos de debilidad; a mis amigos, por mostrarme que todo es cuestión de actitud y trabajo duro con inteligencia; a mi asesor por brindarme su ayuda, aconsejarme e instruirme. Gracias a todos por brindarme una vida llena de mucho aprendizaje, experiencia y felicidad.

La Tesista.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a dos seres maravillosos que se preocupan por mí desde el momento en que llegué a este mundo, porque aún después de muchos años sus enseñanzas no cesan, por brindarme su apoyo incondicional y motivarme constantemente para que yo pueda lograr cuanto me proponga. A mis padres con todo mi cariño y mi amor.

La Tesista.

ÍNDICE

PÁGINA DE JURADOS

PÁGINA DE ASESOR

	p.
RESUMEN.....	09
INTRODUCCIÓN.....	10
 CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	
1.1. Planteamiento del Problema.....	14
1.1.1. Diagnóstico.....	14
1.1.2. Pronóstico.....	20
1.1.3. Control del Pronóstico.....	21
1.2. Formulación del Problema.....	23
1.2.1. Problema Principal.....	23
1.2.2. Problemas Específicos.....	23

1.3.	Objetivos: General y Específicos.....	23
1.3.1.	Objetivo General.....	23
1.3.2.	Objetivos Específicos.....	23
1.4.	Justificación.....	24

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1.	Antecedentes.....	26
2.2.	Bases Teóricas.....	30
2.2.1.	El Comportamiento Organizacional.....	30
2.2.1.1.	Cultura Organizacional.....	34
2.2.1.2.	Calidad de Vida en el Trabajo.....	40
2.2.2.	Resultados de la Gestión.....	42
2.2.3.	El Desempeño Laboral.....	49
2.3.	Hipótesis.....	54
2.3.1.	Hipótesis General.....	54
2.3.2.	Hipótesis Específicas.....	54
2.4.	Definición de Términos.....	54
2.5.	Identificación de Variables.....	59
2.6.	Definición Operativa de Variables e Indicadores.....	59

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.	Ámbito de Estudio.....	61
3.2.	Tipo de Investigación.....	61
3.3.	Nivel de Investigación.....	62
3.4.	Método de Investigación.....	62
3.5.	Diseño de Investigación.....	63
3.6.	Población, Muestra y Muestreo.....	64
3.7.	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	67
3.8.	Procedimiento de Recolección de Datos.....	69
3.9.	Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.....	70

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1.	Índice de Consistencia Interna - ALFA DE CRONBACH.....	72
4.2.	Descripción de Resultados.....	73
4.2.1.	Resultados por cada ítem de la Variable Independiente - Dimensión Cultura Organizacional.....	74
4.2.2.	Resultados por cada ítem de la Variable Independiente - Calidad de Vida en el Trabajo.....	83
4.2.3.	Resultados por Dimensiones de la Variable Independiente Comportamiento Organizacional.....	96
4.2.4.	Resultado Agrupado - Variable Independiente : Comportamiento Organizacional.....	98
4.2.5.	Resultado Agrupado - Variable Dependiente: Resultados de Gestión.....	99
4.3.	Contrastación de Hipótesis.....	100
4.3.1.	Hipótesis General.....	100
4.3.2.	Hipótesis Específica N° 01.....	102
4.3.3.	Hipótesis Específica N° 02.....	104
	CONCLUSIONES.....	106
	RECOMENDACIONES.....	109
	REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	112
	ANEXOS.....	115

Matriz de consistencia.

Operacionalización de variables.

Instrumento para Recolección de Datos (Encuesta).

Instrumento para determinar la Validez del Contenido de la Encuesta.

RESUMEN

Esta investigación se ubica en la línea de Recursos Humanos, con el propósito de determinar de qué manera influye el Comportamiento Organizacional del Personal Administrativo Nombrado y Contratado en los Resultados de la Gestión de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2011. Para ello se asumió que el Comportamiento Organizacional como campo de intervención de la Administración ayuda a que los objetivos tengan significado y se contribuya a la eficiencia organizacional, basándose principalmente en el estudio y aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas, como individuos y grupos, actúan en la organización; partiendo de ello, el Comportamiento Organizacional del Personal Administrativo Nombrado y Contratado influye significativamente en los Resultados de la Gestión de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2011. Se realizó una investigación de campo a nivel descriptivo con un diseño no experimental de tipo transversal mediante la aplicación de una encuesta censal a 167 empleados (personal administrativo y contratado) que laboran en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, para determinar los factores que determinan el Comportamiento Organizacional a partir de las variables: Cultura Organizacional y Calidad de Vida en el Trabajo. Conforme a los resultados estadísticos se ha logrado determinar la influencia de la variable “Comportamiento Organizacional” y la variable dependiente “Resultados de Gestión”, lo que nos permite aceptar la hipótesis de investigación. Concluyéndose en que la Cultura Organizacional no es un factor determinante para la obtención de Resultados de Gestión y que existirían otros factores de mayor influencia como la Calidad de Vida en el Trabajo que si

sería un factor importante, en la obtención de Resultados de Gestión de la Municipalidad Provincial de Huancavelica. En consecuencia y en el ámbito del trabajo, la Calidad de Vida en el Trabajo debe percibirse como un medio para elevar la productividad y alcanzar eficiencia a nivel de la organización.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el objeto de la presente investigación científica, inicialmente se ha propuesto conocer sobre el nexo entre el Comportamiento Organizacional y los Resultados de Gestión. Para desarrollar el tema en referencia se ha encontrado abundante bibliografía, principalmente extranjera; pero no se ha localizado investigaciones nacionales que aborden sistemáticamente esta problemática; desde éste punto en el marco teórico se han ido abordando los antecedentes, conceptualizaciones y diversos enfoques de principales autores consultados, así mismo se obtuvo información de los empleados inmersos en la problemática, a través de la aplicación de la encuesta.

La definición del problema de la investigación se basa en el campo de estudio que investiga el impacto que tienen los individuos, los grupos y las estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización. La necesidad de comprender el Comportamiento Organizacional a nivel individual y nivel grupal, parte de la incidencia que tiene el nivel de satisfacción o insatisfacción laboral para el logro de mayores resultados como parte del desempeño en el escenario organizacional; por ello es necesario considerar las diversas condiciones que permitan que el empleado se desempeñe de manera productiva en términos de eficiencia y eficacia, por el nivel de motivación e involucramiento en el trabajo. Para ello se ha tenido en cuenta la definición de

términos básicos; es decir la aclaración del sentido en que se utilizan las palabras o conceptos empleados en la identificación y formulación del problema.

El objetivo que se ha estructurado fue el determinar de qué manera influye el Comportamiento Organizacional del Personal Administrativo Nombrado y Contratado en los Resultados de la Gestión de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2011, y la hipótesis con la cual se operativizó la investigación consistió en la siguiente: el Comportamiento Organizacional del Personal Administrativo Nombrado y Contratado influye significativamente en los Resultados de la Gestión de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2011, denotándose que efectivamente existe un nivel de correspondencia significativa entre el postulado Comportamiento Organizacional y Resultados de Gestión.

La estructura del trabajo se presenta conformada por cuatro capítulos organizados de la siguiente manera:

CAPÍTULO I: expone la fundamentación del problema la cual consta del: Planteamiento del Problema, Diagnóstico, Pronóstico, Control del Pronóstico, Formulación del Problema, Problema Principal y Problemas Específicos, Objetivo General y Objetivos Específicos, así como la Justificación.

CAPÍTULO II: desarrolla el Marco Teórico sobre el tema, teniendo en cuenta aportes importantes actualizados de diversos autores que constituyeron la base científica de la investigación, tales como; Antecedentes, Bases Teóricas, Hipótesis, Definición de Términos, Identificación de Variables y la Definición Operativa de Variables e Indicadores.

CAPÍTULO III: muestra la Metodología de la Investigación, la cual describe; Ámbito de Estudio, Tipo de Investigación, Nivel de Investigación, Método de Investigación, Diseño de Investigación, Población, Muestra y Muestreo, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos, Procedimiento de Recolección de Datos, Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.

CAPÍTULO IV: contiene la Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados obtenidos en la Investigación.

Finalmente se establecen las principales Conclusiones y Recomendaciones del Estudio, así mismo se presenta la lista de las Referencias Bibliográficas y los Anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

1.1.1. Diagnóstico

A lo largo del siglo XX ha aumentado el interés en las cuatro metas de describir, predecir, explicar y controlar el comportamiento humano en el trabajo. Ese creciente interés por el Comportamiento Organizacional nace del deseo filosófico de crear un lugar de trabajo más humanístico y de la necesidad práctica de diseñar ambientes de trabajo más productivos. A consecuencia de estas fuerzas, el Comportamiento Organizacional constituye hoy parte fundamental de los programas de las escuelas de administración, de ingeniería y medicina. Más aún, se prevé que la importancia en los programas académicos y en los seminarios de desarrollo gerencial de las organizaciones aumenta todavía más gracias a adhesiones. Se hace un llamado urgente para reencauzar los objetivos del aprendizaje en los programas de administración y de desarrollo, existe la necesidad del conocimiento cognoscitivo y de las habilidades analíticas como fundamento de la competencia en especialidades funcionales así como la necesidad de un nuevo hincapié en el desarrollo de las habilidades no cognoscitivas. Entre ellas se encuentran las habilidades de liderazgo, del cambio organizacional y de la negociación. En efecto los gerentes del siglo XS habrán de examinar sus actitudes y valores, desarrollar su creatividad y aplicar sus destrezas interpersonales con entusiasmo a la solución de los problemas de la organización. El

Comportamiento Organizacional ofrece un fundamento sólido a esas habilidades. El Comportamiento Organizacional es una disciplina que ha ido creciendo con profundidad y amplitud, y seguirá madurando en el futuro. Las claves de su éxito pasado y futuro giran en torno a los procesos relacionados del desarrollo de teorías, la investigación y la práctica gerencial.

Es necesario hacer más conscientes a las organizaciones de sus recursos humanos; teniendo en consideración que para crecer, prosperar y mantenerse en buenas condiciones, deben optimizar el rendimiento de la inversión de todos los recursos, tanto económicos como humanos. Por ello se hace énfasis en el Comportamiento Organizacional; para su definición, González & Olivares (2006) destacan: “El Comportamiento Organizacional es una disciplina. Ello significa que es un campo de estudio bien definido, con un acervo común de conocimientos. ¿Y qué es lo que estudia?. Estudia tres determinantes de conducta en las organizaciones: individuos, grupos y estructura” (p.08).

El objeto de estudio se ha delimitado de la siguiente forma:

- ✓ ¿Qué estudia? El comportamiento del personal administrativo.
- ✓ ¿Dónde? En una organización (Municipalidad Provincial de Huancavelica).
- ✓ ¿Con qué métodos? Retoma de aquéllos que han generado las ciencias que estudian a la organizacional.

Es necesario tener en cuenta que el propósito del Comportamiento Organizacional es ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional; ya que existen diversos cambios radicales dentro de las organizaciones a los cuales se tienen que enfrentar los administradores, de igual forma, la competencia mundial exige que los empleados sean más flexibles y aprendan a enfrentar cambios acelerados.

Es importante reconocer que:

- ✓ Las organizaciones ya no están limitadas por fronteras nacionales, el mundo se ha convertido en una aldea global por lo que los administradores tienen que ser capaces de trabajar con personas de culturas distintas.
- ✓ Uno de los retos más importantes y extensos en las organizaciones es adaptarse a personas que son diferentes, es decir, a la diversidad laboral, la cual atañe a diferencias entre personas en el mismo país.
- ✓ Cada vez más, los administradores tienen que mejorar la productividad de su organización y la calidad de los productos y servicios que ofrecen.
- ✓ El Comportamiento Organizacional puede contribuir a mejorar el desempeño de las organizaciones enseñando a los administradores la relación entre las actitudes y la conducta de los empleados y la satisfacción de los clientes.
- ✓ La toma de decisiones se está bajando al nivel operativo, lo que proporciona libertad a los trabajadores para tomar decisiones sobre problemas planteados por el trabajo.
- ✓ El término de administración debe describirse más bien como una actividad con largos periodos de cambios continuos, interrumpidos ocasionalmente por momentos breves de estabilidad.
- ✓ El éxito lo alcanzarán las organizaciones que mantengan su flexibilidad, mejoren constantemente la calidad y venzan a la competencia del mercado con una corriente continua de productos y servicios innovadores.
- ✓ Los miembros de las organizaciones enfrentan cada vez más “disyuntivas éticas”, que son situaciones en las que tienen que definir cuál es la conducta correcta y cuál la incorrecta.

Anteriormente, se les prestaba poca atención a los empleados, pues las organizaciones se basaban en los aspectos técnicos de la administración y no en la importancia del trato personal; los estudios de comportamiento humano recibían una atención mínima hasta que con el transcurso del tiempo se le fue dando más importancia a la conducta humana para lograr una mayor eficacia. Pues se dieron cuenta de que los administradores además de tener capacidades técnicas debían tener la capacidad de tratar con las personas, para lograr una mejor comunicación y un buen desempeño para alcanzar el éxito.

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una organización es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente, ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización. El Comportamiento Organizacional brinda un conjunto útil de herramientas, para el análisis de los administradores que observan el comportamiento de individuos en la organización y que facilita la comprensión de la complejidad de las relaciones entre los compañeros de trabajo y superiores. Es importante denotar que el comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigados en las personas. No existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización. Todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo.

El Comportamiento Organizacional, es un campo de estudio que investiga el impacto que tienen los individuos, los grupos y las estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones, de aquí se tendrá la necesidad de comprender el Comportamiento Organizacional.

La presente investigación intenta integrar la explicación de la conducta del personal administrativo y el rendimiento de una organización, sin embargo para determinarlo es necesario realizar un diagnóstico del personal con el que cuenta la Municipalidad Provincial de Huancavelica; cabe denotar que la mencionada institución actualmente no hace énfasis en este aspecto, pese a su importancia.

A continuación se señalan algunos puntos críticos que presenta la Municipalidad Provincial de Huancavelica, en cuanto al personal administrativo que actualmente labora en la mencionada organización:

PERSONAL ADMINISTRATIVO	CONDICIÓN LABORAL	
	EN JEFATURA, CARGOS DE CONFIANZA O DE RESPONSABILIDAD	EN NIVELES MEDIOS O SUBALTERNOS
PERSONAL CONTRATADO	52	60
PERSONAL NOMBRADO	05	50

Por razones de diferencia en la estabilidad laboral se presentan maneras distintas de comportamiento entre el personal contratado y nombrado, los mismos que se exponen:

✓ **Personal Nombrado**

○ Comportamiento frente a jefes contratados o de confianza:

En la actualidad los cargos de confianza son asumidos por personal temporal, esto origina en algunos de los nombrados que se sientan desplazados, opongan resistencia pasiva, critiquen la gestión añorando que vuelvan los tiempos en los cuales ellos tomaban las decisiones.

○ Comportamiento frente a los del mismo nivel o subalternos:

El nombrado (algunos) trata (n) de imponer sus puntos de vista y tiempos, sobre los contratados sin tomar en cuenta las opiniones de éstos, basándose en su “experiencia”, sin actualizarse para enfrentar a las necesidades y desafíos de lo exterior a la institución (carácter social).

En ocasiones obstaculiza y/o dificulta el trabajo de los contratados con la finalidad de demostrar la “ineficiencia” de estos y con ello mostrar que ellos son mejores.

✓ **Personal Contratado**

- En puestos de jefatura o confianza:

Opinan que los nombrados: son excesivamente pegados a la normativa, actúan lentamente y dificultan la gestión.

- En puestos de similares o subalternos:

- Se sienten mejor preparados que los nombrados.

- Opinan que los nombrados no les brindan las facilidades para el adecuado cumplimiento de sus labores.

- Debido al incremento del número de contratados ahora tratan de imponer sus opiniones sobre los nombrados.

En cuanto a la motivación grupal se denota lo siguiente:

✓ **Personal Nombrado**

- La estabilidad laboral de la que gozan les brinda seguridad, por lo que no tienen mayor interés en capacitarse y actualizarse.

- Su comportamiento y rendimiento es rutinario por cuanto en ocasiones sus opiniones no son tomadas en cuenta.

- Tiene experiencia, producto de su tiempo de servicio y conoce mejor las labores del puesto.

✓ **Personal Contratado**

- Se sienten mejor capacitados, aunque no conozcan específicamente las labores del puesto.

- En su mayoría están predispuestos al cambio y capacitación.

Los grupos poseen los siguientes valores:

✓ **Personal Nombrado**

- Responsabilidad.

- Experiencia.

- Puntualidad.

✓ **Personal Contratado**

- Conocimientos actualizados.
- Responsabilidad.
- Puntualidad.
- Asume más riesgos.

1.1.2. Pronóstico

El presente estudio permite realizar un diagnóstico sobre el Comportamiento Organizacional, conduciendo a identificar nudos críticos para el planteamiento futuro de un plan de acción en el manejo del potencial humano, que permita mejorar los Resultados en la Gestión e incentive un desempeño efectivo y un desarrollo organizacional que incidan positivamente en la organización. Partiendo por aclarar que, en toda organización interviene la satisfacción laboral como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas; pues una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite al igual que una persona que no lo hace, por tal motivo se debe pensar ¿qué puede hacer para estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos?, de tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios. La evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo, mediante ella se pueden encontrar problemas en el desenvolvimiento del trabajo del recurso humano; es de suma importancia evaluar al personal con el que se cuenta, ya que puede determinar fortalezas y debilidades, tomar medidas correctivas, establecer una comunicación más fluida y directa con los mismos para mejorar su desarrollo en la labor que se está realizando. Y lo más importante, se mejoran las relaciones humanas en el trabajo al estimular la productividad y las oportunidades para los subordinados.

En la Municipalidad Provincial de Huancavelica, se presenta una situación crítica, de no modificarse la situación actual del Comportamiento Organizacional, es evidente que:

- ✓ La Municipalidad Provincial de Huancavelica no cumpla sus objetivos con la celeridad deseada.
- ✓ Las mejoras en la gestión sean mínimas y no se conduzca a la efectividad organizacional.

- ✓ Se labore en un clima de desconfianza y de manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
- ✓ Exista intervención aislada o desligada de los procesos gerenciales normales.
- ✓ Generación de conflictos que no se puedan manejar a nivel interpersonal y grupal.
- ✓ Los contratados y nombrados no se sobrepongan o carguen con las dificultades que se les presenten, y mucho menos las conviertan en oportunidades.
- ✓ No se desarrolle entre los empleados una conciencia de pertenencia a la institución.
- ✓ Baja motivación en el desenvolvimiento de las funciones del personal.
- ✓ Mayor rotación en el empleo e incompatibilidad entre la persona y el puesto.

1.1.3. Control del Pronóstico

El comportamiento es por lo general previsible si sabemos la forma en que la persona percibió determinada situación y lo que es importante para ella. Aunque el comportamiento de la gente puede parecer irracional para un extraño, hay razón para creer que, en general, pretende ser racional y es visto como tal por ella. Un observador visualiza frecuentemente el comportamiento como irracional porque no tiene acceso a la misma información o no percibe el ambiente en la misma forma. Es verdad que hay diferencias entre los individuos. No toda la gente actúa de la misma manera cuando se la coloca ante situaciones similares. Sin embargo, ciertas consistencias fundamentales subyacen en el comportamiento de todos los individuos, y pueden ser identificadas y modificadas para reflejar las diferencias individuales. Estas consistencias fundamentales son muy importantes. ¿Por qué? porque dan pie a la posibilidad de predecir. El comportamiento es por lo general predecible, y que el estudio sistemático del comportamiento es un medio para hacer predicciones razonablemente correctas. El término "estudio sistemático", refiere a observar las relaciones, tratar de atribuir causas y efectos, y basar conclusiones en evidencia científica; es decir, apoyados en datos reunidos en condiciones controladas, y medidos e interpretados en una forma razonablemente rigurosa. El estudio sistemático sustituye a la intuición o a esos sentimientos viscerales de "por qué hago lo que hago", y "lo que hace que otros trabajen bien". Por supuesto, un enfoque sistemático no significa que eso en lo que se llega a creer en forma no sistemática es necesariamente incorrecto.

Es necesario evaluar la situación actual, establecer medidas correctivas y ponerlas por obra, a fin de evaluar los resultados. La situación que se intenta modificar va más allá de un cambio y desarrollo organizacional, pues si se desean alcanzar mejores Resultados en la Gestión primeramente se tiene que elevar el nivel de satisfacción laboral para que haya un desempeño laboral positivo, en estos términos se debe modificar situaciones negativas en la Cultura Organizacional y la Calidad de Vida en el Trabajo que influyen en el comportamiento individual y grupal del personal administrativo contratado y nombrado de la Municipalidad Provincial de Huancavelica. El comportamiento a nivel de la organización determina la productividad, ésta implica una preocupación tanto por la eficacia como por la eficiencia, tanto de los individuos, de los grupos y de la organización total; el Comportamiento Organizacional reconoce las diferencias y ayuda a los administradores a comprender el valor de la diversidad en la fuerza de trabajo, es por ello que se necesita visualizar el Comportamiento Organizacional en un marco de contingencia, utilizando variables situacionales para ponderar las relaciones causa - efecto; El campo del Comportamiento Organizacional proporciona una vasta riqueza de ideas y técnicas para ayudar a alcanzar estas metas, a determinar los estilos de liderazgo que se deben seguir, las relaciones de poder que se deben de mantener, la forma en que se diseña el trabajo y la forma en la que la organización está estructurada. Se necesita vencer la resistencia al cambio y comprender cuál es la mejor manera de crear una Cultura Organizacional que florezca en el cambio.

Todo cambio organizacional exige en primer lugar el cambio individual, luego el grupal y el resultado será el cambio organizacional, para ello es muy importante: mantener un clima adecuado para obtener un mejor rendimiento; cambiar la visión del personal administrativo nombrado y contratado, haciéndoles comprender que el cumplimiento de las metas son institucionales, para ello se deben maximizar beneficios de equidad, igualdad y necesidad; inculcar en el personal administrativo nombrado y contratado valores y respeto por los demás compañeros, originando la buena imagen de la Institución; en caso que efectivamente los contratados posean conocimientos más actualizados, desarrollen, motiven y satisfagan al personal de su entorno en bien de la institución; realizar terapias grupales periódicas que integren a los grupos de nombrados y contratados, establecer un clima de confianza. Así mismo mejorar la Calidad de Vida en el Trabajo, para un mejor desenvolvimiento del personal con el que se cuenta.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema Principal

¿De qué manera influye el Comportamiento Organizacional del Personal Administrativo Nombrado y Contratado en los Resultados de la Gestión de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2011?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿De qué manera influye el Comportamiento Organizacional del Personal Administrativo Nombrado y Contratado desde su dimensión Cultura Organizacional, en los Resultados de la Gestión de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2011?
- ¿De qué manera influye el Comportamiento Organizacional del Personal Administrativo Nombrado y Contratado desde su dimensión Calidad de Vida en el Trabajo, en los Resultados de la Gestión de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2011?

1.3. Objetivos: General y Específicos

1.3.1. Objetivo General

Determinar de qué manera influye el Comportamiento Organizacional del Personal Administrativo Nombrado y Contratado en los Resultados de la Gestión de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2011.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Determinar de qué manera influye el Comportamiento Organizacional del Personal Administrativo Nombrado y Contratado desde su dimensión Cultura Organizacional, en los Resultados de la Gestión de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2011.
- Determinar de qué manera influye el Comportamiento Organizacional del Personal Administrativo Nombrado y Contratado desde su dimensión Calidad de Vida en el Trabajo, en los Resultados de la Gestión de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2011.

1.5. Justificación

El Estado no es un fin en sí mismo, es un medio para lograr fines que están por encima de él y se debe al ciudadano. Las dos categorías que definen y limitan al Estado son: los ciudadanos y el mercado. El Estado debe estar al servicio de los ciudadanos y respetar las reglas de juego del mercado; estas son sus dos tareas y referencias fundamentales. En los tres niveles de Gobierno delimita claramente la distribución de funciones y competencias, así como las responsabilidades de cada uno.

El presente trabajo de investigación está centrado en el Comportamiento Organizacional de quienes laboran en una organización y la incidencia que tiene el nivel de satisfacción o insatisfacción laboral como parte de su desempeño en el escenario organizacional a nivel de Gobierno Local y está desarrollado específicamente en la Municipalidad Provincial de Huancavelica. Así mismo pretende analizar los Resultados de la Gestión a partir del Comportamiento Organizacional del Personal Administrativo Nombrado y Contratado con el que cuenta; para el fortalecimiento de su capacidad de gestión y ejecución, cuidando garantizar la participación y democracia ciudadana, y sea capaz de proveer de manera eficaz, oportuna, eficiente y con criterios de equidad, los bienes y servicios públicos que requiere la población, buscando eficiencia y eficacia en la prestación de servicios a los ciudadanos.

Teniendo en cuenta que el Comportamiento Organizacional es clave para el logro de mayores resultados puesto que, la tarea del Comportamiento Organizacional es establecer y equilibrar la relación que existe entre los niveles: individual, grupal e institucional; a fin de comprender la organización misma. Sin embargo ésta es una tarea multidisciplinaria.

Por la complejidad que surge al establecer con claridad cada uno de los niveles, no es posible que una sola disciplina se haga cargo de tan importante tarea; por ello se debe tratar de definir la participación de cada una de ellas (disciplinas: psicología, persona-grupo; pedagogía, proceso de enseñanza - aprendizaje; administración, sistemas de administración y cultura organizacional; y comunicación humana) y su importancia dentro de la eficacia de la organización. En primer término hay que resaltar la importancia de ver a las organizaciones

como un sistema en el cual se interrelacionan dichos niveles. Esta interrelación debe poseer una visión integral, orientación al cambio, etc. (González y Olivares, 2006, p.10).

El Comportamiento Organizacional visto desde la dimensión de Cultura Organizacional y Calidad de Vida en el Trabajo, repercute en la consecución de resultados de la organización en sí; debido a la satisfacción laboral existente a nivel individual y grupal. Este trabajo busca diagnosticar y analizar la cultura de la organización estudiada, y analizar cómo afecta en su clima organizacional, los valores organizacionales y los estilos de gerencia predominantes, así como la Calidad de Vida en el Trabajo considerándose diversas condiciones que permitan que el empleado se desempeñe de manera productiva en términos de eficiencia y eficacia, por el nivel de motivación e involucramiento en el trabajo. Es por eso que se necesita hacer un diagnóstico de la organización y proponer cambios en la misma; sin embargo el cambio de la Cultura Organizacional, así como la mejora de la Calidad de Vida en el Trabajo puede ser un proceso difícil y complejo que requiere la participación activa de los directivos para que los trabajadores acojan el proceso como algo natural.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Hay pocos principios simples y universales, que expliquen el Comportamiento Organizacional. Hay leyes en las ciencias físicas - químicas, que son consistentes y se aplican en una gran variedad de situaciones; dichas leyes permiten que los científicos generalicen sobre la fuerza de gravedad o que envíen con confianza astronautas al espacio a reparar satélites. Pero, como un destacado investigador conductista resumió con agudeza, "Dios les dio todos los problemas fáciles a los físicos". Los seres humanos son muy complejos. No son iguales entre sí, lo que limita la capacidad de hacer generalizaciones simples, precisas y totales. Es frecuente que dos personas se comporten de manera muy diferente en la misma situación y que el comportamiento de la misma persona cambie en diferentes situaciones. Por ejemplo, no todos estamos motivados por el dinero, y una misma persona tiene un comportamiento diferente.

Desde luego, esto no significa que no podamos ofrecer explicaciones razonablemente precisas acerca del comportamiento humano o hacer predicciones válidas.

Sin embargo, significa que los conceptos del Comportamiento Organizacional deben reflejar condiciones situacionales o de contingencia.

La ciencia del Comportamiento Organizacional se desarrolló utilizando conceptos generales y luego modificando su aplicación a situaciones específicas.

Entender el Comportamiento Organizacional nunca había sido tan importante como lo es ahora para los administradores. Un vistazo rápido a los cambios drásticos que se llevan a cabo en las organizaciones, apoya esta afirmación. Por ejemplo, el empleado típico se ha hecho más viejo; hay más y más mujeres y personas de diversas razas en el trabajo; la reestructuración corporativa y el recorte de costos están limitando los bonos de lealtad que vinculaban históricamente a muchos empleados con sus patrones; y la competencia global requiere empleados más flexibles y que puedan aprender a enfrentar los cambios rápidos y la innovación. Se ha determinado la existencia de los siguientes antecedentes bibliográficos:

➤ Rodríguez (2005) “El Comportamiento Organizacional como instrumento para el mejoramiento continuo de los recursos humanos”. En este trabajo el autor destaca las conceptualizaciones del Comportamiento Organizacional, los fundamentos del comportamiento individual; los valores, actitudes y satisfacción en el trabajo; las habilidades; los conceptos básicos de la motivación, fundamentos del comportamiento de grupo; y, comunicación. Destaca al Comportamiento Organizacional como instrumento relevante para que los recursos humanos de las empresas mejoren continuamente y faciliten la eficiencia y eficacia de las organizaciones empresariales.

➤ Palomino (2004) “Cultura Organizacional, para la eficacia institucional del estado”. En este trabajo el autor destaca que la Cultura Organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas. Uno de los roles más importantes de la alta dirección es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo. La filosofía de una persona ofrece lineamientos para la conducta. El estilo se refiere a la forma en que se hace algo. El estilo administrativo es la manera distinta en la que se comporta un administrador.

➤ Cruz (2005) el diagnóstico de la Cultura Organizacional. “La experiencia en una empresa”. Según la autora de esta investigación, toda organización posee una cultura que la distingue, la identifica, y orienta su accionar y modos de hacer, rige sus percepciones y la imagen que se tiene de ella. Las manifestaciones culturales son a su vez categorías de análisis, a través de las cuales se puede llevar a cabo el diagnóstico cultural. Todo estudio organizacional, que pretende cambios o desarrollo, debe tener un análisis de la situación del estado actual de los fenómenos y a ellos no escapa el diagnóstico de la Cultura Organizacional. La cultura se puede estudiar dentro de un proceso de consultoría, en un diseño estratégico, o de estructura o en cualquier proceso de cambio en el que se desee conocer determinados elementos que impiden o favorecen el mismo. Para el estudio de la Cultura Organizacional es necesario medir los aspectos esenciales, pero no visibles, constituidos por los, valores, creencias, percepciones básicas, que se concretan en las manifestaciones en las organizaciones a través de procedimientos; organigramas; tecnología; información; ritos; conductas; hábitos; comportamientos; forma de expresión oral, gestual, escrita; clima; velocidad; cohesión grupal; motivación; así como: logotipo; formas de vestir; edificios; limpieza; organización. Unas son de más fácil medición al igual que el instrumento a utilizar con este fin, no siendo así en aquellas que están relacionadas con el aspecto socio psicológico a nivel individual y grupal.

Es importante revisar los antecedentes del Comportamiento Organizacional en el presente siglo.

El desarrollo conceptual y teórico del Comportamiento Organizacional como un fenómeno que refleja y responde a las necesidades de la sociedad, de ahí que anotemos algunos datos indicativos que harían ver a la teoría clásica de principio de siglo como algo lógico, necesario e incluso innovador. Así también la teoría humanista responde a todas las inquietudes que se expresaron en los 60, en tanto la teoría de sistemas explora una respuesta por sistema (organización), para los fuertes problemas de competitividad que se han presentado en los últimos veinte años. (Martínez & Fernández, 1996, p. 35).

Después de revisar brevemente ello cabe mencionar que el humanismo intenta ver al hombre como una totalidad, razón por la cual no desecha ninguna de las otras teorías y, en ocasiones, las retoma para explicar y contextualizar algunos procesos, así mismo para enriquecer y fortalecer sus propios postulados; por lo tanto, no será extraño que a lo largo de esta investigación se retomen, indistintamente, los postulados más significativos de algunas de ellas, pero siempre bajo un marco teórico humanista.

Desde una perspectiva científica, resulta verdaderamente preocupante lo que ocurre en la evaluación del desempeño, ya que si bien es cierto que algunos métodos han caducado, y han aparecido métodos “modernos”, la lógica en que se basan éstos es la misma que se utilizaba hace tres décadas, lo grave de esta situación es que en esas tres décadas no sólo cambió el entorno organizacional, sino surgió una nueva organización, en tal sentido es importante mencionar:

- El concepto de lo que es una organización, sus formas de estudio y de llevarla adelante, no sólo tuvieron un cambio cuantitativo, sino cualitativo. Así, por ejemplo, el Comportamiento Organizacional debe proponer métodos de evaluación del desempeño, que retomen tanto el trabajo de psicólogos, administradores, comunicólogos y pedagogos en esta área, durante las últimas tres décadas.
- La pedagogía realizó un avance notable tanto en la teoría como en la metodología sobre la evaluación, trabajo que hasta el momento no ha sido retomado dentro del Comportamiento Organizacional.
- Tanto en la psicología organizacional, como en la administración, surgieron en la década de los 90, teorías integradoras, que proponían abordar los distintos temas con una visión global y proactiva. Es obvio que esta visión presupone una evaluación con un paradigma acorde a estas nuevas teorías.

Bajo el esquema tradicional de evaluación del desempeño, la comunicación sería un área a evaluar, esto sigue siendo válido si pensamos en evaluar habilidades de comunicación (nivel personal), o el departamento de comunicación del organismo social (nivel organizacional), pero si el esquema que utilizamos para conceptualizar a nuestra organización es uno de naturaleza integradora, como organizaciones que aprenden, la comunicación dejará de ser un área a evaluar, y se convertirá en un proceso permanente, presente en todas las manifestaciones

organizacionales, situación que por cierto no sólo es más completa, sino más semejante a cómo se presenta el fenómeno comunicativo en la realidad.

Muchas organizaciones logran sus objetivos mediante la creación, comunicación y operación (puesta en práctica) de un sistema de Comportamiento Organizacional. Así mismo en el Comportamiento Humano en el Trabajo:

Este tipo de sistema existe en toda organización, si bien a veces con formas distintas. Empero, sus probabilidades de éxito son mayores si se ha creado conscientemente y se examina y actualiza con regularidad para adaptarlo a las nuevas condiciones. La actualización se realiza aprovechando la base de conocimientos de las ciencias del comportamiento, en crecimiento constante. Los propósitos fundamentales de los sistemas de Comportamiento Organizacional son identificar las principales variables humanas y organizacionales que influyen en los resultados que intentan lograr las organizaciones y luego ayudar a modificarla. Los administradores sólo pueden estar conscientes de algunas de esas variables y reconocer sus efectos, aunque es posible que controlen otras hasta cierto punto. Los resultados finales suelen medirse de diversas formas y con base a tres criterios básicos: rendimiento (por ejemplo, cantidad y calidad de productos y servicios, o calidad del servicio a clientes), satisfacción de los empleados (que frecuentemente se refleja en disminución del ausentismo, retardos o rotación del personal), y crecimiento y desarrollo personales (la adquisición de conocimientos y habilidades para toda la vida, que facilitan tener empleo continuo). (Davis & Newstrom, 2003, p. 31).

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. El Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional (con frecuencia se abrevia como CO) se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño de ésta; respecto a otras conceptualizaciones, tenemos:

Es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y las estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización. (Robins, 2004, p. 8).

Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones. (Davis & Newstrom, 2002, p. 11).

Son los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones. El Comportamiento Organizacional es el acervo de conocimientos que se derivan del estudio de dichos actos y actitudes. Sus raíces están en las disciplinas de las ciencias sociales, a saber: psicología, sociología, antropología, economía y ciencias políticas. (Gordon, 1996).

Es el estudio que busca el conocimiento de todos los aspectos del comportamiento en los ambientes organizacionales mediante el estudio sistemático de procesos individuales, grupales y organizacionales; el objetivo fundamental de este conocimiento consiste en aumentar la efectividad y el bienestar del individuo. (Barón & Greenberg, 1990, p. 4).

Campo de estudio que se sustenta en la teoría, métodos y principios de diversas disciplinas para aprender acerca de las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje de los individuos mientras trabajan en grupos y dentro de la organización y para analizar el efecto del ambiente de la organización y sus recursos humanos, misiones y objetivos. (Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konospake, 2007, p.6).

A fin de entender qué ocurre en los centros de trabajo, hay que partir de la definición, los objetivos, las fuerzas y las características principales de una organización.

Una organización es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y de trabajo, y a través de una jerarquía y de la responsabilidad. (Shein, 1972, p.19).

La definición anterior contiene aspectos sustanciales que caracterizan a toda la organización, a saber:

- El individuo aislado no puede satisfacer todas sus necesidades. Requiere de la ayuda mutua para lograrlo (coordinación de esfuerzos).
- Las actividades necesitan ser coordinadas. No se trata de una coordinación de las personas, sino de aquello que las personas hacen (desempeño de roles).
- Se coordinan las actividades para alcanzar objetivos. Por tanto, los miembros tienen que estar de acuerdo con los objetivos a seguir (objetivos compartidos).
- El trabajo se divide para lograr los objetivos en forma óptima. El grupo total se parte en grupos cada vez más pequeños con sub objetivos (grupos integrados).
- Dividido el grupo en sub grupos, se necesita una jerarquía que dirija, integre y controle las actividades hacia un objetivo común. (jerarquía establecida).

Para que exista una organización se necesita coordinar esfuerzos, desempeñar roles, compartir objetivos, integrar grupos y establecer jerarquías.

Los objetivos del Comportamiento Organizacional y que muchas ciencias comparten son cuatro: describir, entender, predecir y controlar ciertos fenómenos. El primer objetivo es describir sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas. Lograrlo permite que los administradores se comuniquen con un lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo.

Un segundo objetivo es entender por qué las personas se comportan como lo hacen. Los administradores se frustrarían mucho si sólo pudieran hablar acerca del comportamiento de sus empleados sin entender las razones subyacentes. Por ende, los administradores interesados aprenden sondear en busca de explicaciones.

Predecir el comportamiento futuro de los empleados es otro objetivo del Comportamiento Organizacional. En teoría, los administradores tendrían la capacidad de predecir cuáles empleados serán dedicados y productivos, y cuáles se caracterizarán por ausentismo, retardos o conducta perturbadora en determinado momento (de modo que sea posible emprender acciones preventivas. El objetivo último del Comportamiento Organizacional es controlar, al menos en parte, y desarrollar cierta actividad humana en el trabajo.

Los administradores son responsables de los resultados de rendimiento, por lo que les interesa de manera vital tener efectos en el comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo y la productividad de los empleados. Necesitan mejorar los resultados mediante sus acciones y las de sus trabajadores, y el comportamiento puede ayudarles a lograr dicho proceso. (Davis et al., 2003, p. 05).

Algunas personas temen que las herramientas del Comportamiento Organizacional se usen para limitar su libertad y privarlas de sus derechos. Aunque ello es posible, también resulta improbable, ya que las acciones de los administradores están sujetas hoy a revisiones profundas. Los administradores tienen que recordar que el Comportamiento Organizacional es una herramienta humana para beneficio de los seres humanos. Se aplica de manera amplia a la conducta de las personas en todo tipo de organizaciones, como empresas, organismos de gobierno, escuelas y organizaciones de servicios. Donde haya organizaciones, existe la necesidad de describir, entender, predecir y mejorar la administración del comportamiento humano.

Es complejo el conjunto de fuerzas que afecta a la naturaleza de las organizaciones actuales. La amplia gama de temas y tendencias en dichas fuerzas puede clasificarse en cuatro áreas:

personas, estructura, tecnología y ambiente en que opera la organización. Cuando las personas trabajan en un organismo social para el logro de un objetivo, se requiere algún tipo de estructura de relaciones formales. Los individuos también aprovechan la tecnología como auxiliar para realizar su trabajo, de modo que existe interacción entre las personas, la estructura y la tecnología.

La investigación hace énfasis en el área del personal, sin dejar de lado las otras áreas, tomando en cuenta la importancia de aspectos como la: Cultura Organizacional y la Calidad de Vida en el Trabajo; del personal administrativo en la organización que interactúa con el Comportamiento Organizacional y se ve reflejado en el nivel de satisfacción laboral, afectando en el desempeño laboral y por ende en los Resultados de la Gestión.

2.2.1.1. Cultura Organizacional.

Cada cultura manifestará rasgos como: patrones, símbolos, creencias, valores, temas y visión del mundo. Desde el punto de vista antropológico, toda sociedad humana puede ser descrita en términos de su cultura peculiar; todas las sociedades tienen cultura. Para expresarlo de otra manera, podríamos decir que la cultura es un fenómeno universal y también que hay muchas culturas. De la misma manera, las culturas por variadas que sean, caen dentro de una misma clase de fenómenos, porque todas las culturas tienen semejanzas básicas estructurales y funcionales.

Cultura organizacional, cultura institucional, cultura administrativa, cultura corporativa, cultura empresarial, o cultura de negocios, son expresiones utilizadas para designar un determinado concepto de cultura (el que la entiende como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano) aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, administración, corporación, empresa, o negocio (cuando habitualmente el concepto cultura se aplica al ámbito extenso de una sociedad o una civilización. (Bretones & Mañas, 2008, p. 69).

Para las organizaciones reside una poderosa fuerza determinante en el comportamiento tanto individual como grupal y es la Cultura Organizacional, se puede definir como el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización.

Según Abravanel (1992) la Cultura Organizacional “Es un sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido que surgen de la historia y gestión de la compañía, de su contexto sociocultural y de sus factores contingentes (tecnología, tipo de industria, etc.).

Gufiee & Jones (1988) sostienen “La cultura técnicamente comprende valores, símbolos, comportamientos y asunciones que son ampliamente compartidos en el seno de una organización”. Por varias razones, la Cultura Organizacional es importante para el éxito de una organización. Confiere identidad organizacional a sus empleados, es decir, una visión definitoria de lo que representa la organización. También es una fuente importante de estabilidad y continuidad de la organización, con lo que brinda una sensación de seguridad a sus miembros.

El efecto de la Cultura Organizacional en el comportamiento de los empleados es difícil de establecer. Algunas investigaciones indican que debe existir, y existe, una relación positiva entre ciertas culturas organizacionales y el desempeño. El acuerdo con la cultura de una organización debe resultar en un mayor grado de cooperación, aceptación de la toma de decisiones y el control, comunicación y compromiso con el empleador. Así como la levadura es un ingrediente decisivo para la cocción del pan, la cultura es un elemento esencial para el éxito de una organización. (Davis & Neuwstrom, 1985).

La Cultura Organizacional tiene potencial para mejorar el desempeño de la organización, la satisfacción del individuo, un sentimiento de certeza respecto a cómo se manejarán los problemas, etc. No obstante, si la Cultura Organizacional no sigue el paso de las expectativas cambiantes de los grupos de interés, internos y externos, su efectividad disminuirá. (Hellriegel & Slocum, 2009, p. 473).

Un reto clave para la organización es atraer y conservar a personas que fortalezcan el capital humano de la misma, es necesario tener en cuenta la necesidad de los empleados, que esperan cada vez más que se muestre interés en sus actitudes y sentimientos, además de recibir recompensas; los directivos de las organizaciones deben prestar la debida atención a aspectos como: el clima organizacional, los valores organizacionales y los estilos de gerencia.

El clima organizacional ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros.

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”.

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.

La administración del comportamiento efectiva, que crea todo el tiempo un ambiente sustentador en la organización, ayuda a generar actitudes favorables; teniendo en cuenta la importancia de las relaciones de las personas, los grupos y su comportamiento dentro de la organización pues está claro que las actitudes de los empleados son muy importantes para las organizaciones, pues cuando las actitudes son negativas, constituyen tanto un síntoma de problemas subyacentes como una causa que contribuye a las dificultades futuras de las mismas. El deterioro de las actitudes puede originar huelgas, desaceleración del trabajo, ausentismo y mayor rotación del personal. También suele ser parte de las quejas, el rendimiento bajo, la baja calidad de los productos y un deficiente servicio a usuarios, robos de los empleados y problemas disciplinarios. Los costos organizacionales relacionados con las actitudes inadecuadas de los empleados pueden afectar gravemente la competitividad.

La mayoría de las organizaciones suelen explicar el comportamiento de sus integrantes en términos exclusivamente individuales. Cuando alguien se comporta de una determinada manera se dice que el empleado es así, que desgraciadamente tiene una personalidad conflictiva, que así ha sido educado, que no está motivado porque no gana lo suficiente. Que carece de sentido intentar modificar a la persona, etc. y ello sólo ocurre en las organizaciones. (Flores, 2005, p. 259).

De igual manera en el caso de los grupos es necesario entender que los grupos tienen propiedades propias y difieren de los correspondientes a los individuos que los conforman, son dinámicos, pues se forman, cambian y se desintegran. En un grupo, no puede hablarse de que se trata sólo de dos personas, ya que no podría considerarse a esas dos personas sin incluir su relación. Son muchas formas de clasificar a los grupos. Existe una diferencia clave entre los grupos formales, que establecen las organizaciones y que poseen una identidad pública y un objetivo por alcanzar, y los grupos informales, que surgen con base e intereses comunes, proximidades y amistad. Dichos grupos son formaciones espontáneas en el ambiente del trabajo que aparecen en respuesta a la necesidad de tener contacto social, sin embargo es posible hacer clasificaciones más finas de los grupos como de mando, tarea, interés y amistosos.

Las relaciones entre el personal y los grupos de cierta manera afectan el clima laboral que puede ser percibido tanto por los miembros de la organización como por los no-miembros. Para las organizaciones resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una organización de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

Para la Cultura Organizacional, los valores: son la base de las actitudes, motivaciones y expectativas de sus trabajadores; siendo éstos la columna vertebral de los comportamientos. Según Robbins & Judge (2009) “Los valores son importantes para el estudio del Comportamiento Organizacional debido a que dan el fundamento para la comprensión de las actitudes y motivación de las personas, porque influyen en nuestras percepciones”.

El buen o mal funcionamiento de la organización está determinado por la solidez de sus valores, los cuales funcionan como una especie de sistema operativo que nos indica la forma adecuada para solucionar necesidades, y nos permite asignarle prioridad a cada una. Proporcionan un sentido de dirección común para todos los miembros y establecen directrices para su compromiso diario. Los valores también inspiran la razón de ser de cada organización. Debe comunicarse mejor cuál es el sistema de valores de la organización, que permita que existan criterios unificados que compacten y fortalezcan los intereses de todos. La compatibilidad de los valores personales con los valores organizacionales conlleva a una alta satisfacción personal con el trabajo. Los objetivos de la organización y los de sus miembros cobran mayor significado e importancia. Si ambos tipos de valores se distancian, la cultura de la organización se debilita y sus miembros comienzan a sentirse desintegrados. Por otro lado, las organizaciones están sujetas a dinámicas y presiones diversas. Así que sus valores no se forman de una vez y para siempre. Ellos necesitan ser recreados, fortalecidos o modificados, según evoluciona la organización.

También incide en la Cultura Organizacional el estilo de gerencia; el gerente asume un estilo para gerenciar la organización a su cargo, ya sea autocrático, burocrático, desidioso o estratégico; la gerencia debe convertirse en una acción transformacional, meritocrática, transaccional y creativa. Transformacional por cuanto el gerente debe ser un agente formador para favorecer el desarrollo de los demás. El éxito del gerente está en influir en los otros, consiguiendo ayuda para asegurar la misión, para favorecer la visión y para enriquecer los valores preestablecidos. Por ello el gerente debe asegurar que sus subordinados se formen y que asuman una madurez global que les acredite como sujetos de delegación y liberación. Los méritos de la gerencia, supone la conveniencia de conocer al personal y de retribuir los méritos que ellos conquisten. El gerente debe evaluar a sus supervisados y establecer una apreciación de acuerdo a criterios que reflejen el cumplimiento de las responsabilidades, la capacidad de innovación, la identificación con la institución y las relaciones con sus semejantes. A partir de esta visión global se podrán definir opciones diferenciadas de reconocimientos que se correlacionen con merecimientos. Hay que reconocer a los más meritorios y estimular el mejoramiento de los menos eficientes. La dimensión transaccional, remite a aceptar que el hombre, el trabajador, el profesional, tiene en la personalidad distintos componentes que armonizadamente conforman un equilibrio mental. El

éxito de la empresa u organización depende de la relación armoniosa de sus integrantes. Por último, la creatividad de la gerencia significa que ella no puede condicionarse a unos esquemas fijos ni puede circunscribirse a normas inflexibles. Sobre todo debe prevalecer la acción creadora e innovadora del gerente para poder reaccionar y solventar problemas sin una receta en la mano, sino con creatividad e innovación. En los últimos treinta años, las sociedades han abierto nuevos espacios, de ahí que otras exigencias y escenarios se han hecho presentes; hay un ambiente de velocidad constante. El hombre emerge de un contexto revolucionado por la tecnología; los ambientes sociales, económicos, políticos y organizacionales están llamados a transformarse y adaptarse a las exigencias de este nuevo contexto. Las organizaciones se han transformado en centros inteligentes, convirtiéndose así en mundos complejos donde los cambios y su proyección se hacen necesarios en el ambiente donde se desarrollan para así sostener su vigencia. Los cambios, avances y transformaciones de sus procesos dentro de las instituciones o empresas públicas y privadas conforman una secuencia de acciones para la presencia y dinamismo que puedan tener en el contexto social donde actúan. En este sentido la organización como una unidad coordinada de esfuerzos, constituida de por lo menos dos personas, quienes trabajan hacia una meta o metas en común. De igual manera, se trata de una entidad que le permite a la sociedad perseguir logros que no se pueden obtener por individuos actuando solos. En efecto, el nuevo escenario ha llevado a las instituciones públicas, privadas con o sin fines de lucro, a modificar - a lo largo de las últimas décadas del siglo XX - sus procesos y estructuras organizacionales de acuerdo con diferentes modelos de Comportamiento Organizacional, con la finalidad de adaptarlas a las características y exigencias de los cambios paradigmáticos manifestados a partir de la sociedad de la información y del conocimiento. Por esta razón, uno de los aspectos fundamentales de toda organización institucional, es la ejecución de la gerencia que se requiere de acuerdo a las nuevas exigencias. Esto implica la puesta en escena de procedimientos administrativos, gestión e innovación de la dirección con un liderazgo adecuado al contexto social, económico y político, así como una actitud ética sostenida y permanente conducente al bien común, como integrador de lo humano en bien de la comunidad. La gerencia requiere movilidad y una dinámica constante dentro del tiempo y espacio universal, a objeto de cumplir con la revolución para las cuales están llamadas las organizaciones, con la búsqueda de la eficiencia y de una imagen de excelencia y productividad. Es en este tiempo cuando se inicia un camino para un nuevo liderazgo gerencial que implica la participación de la gente, la

modernización de los procesos, la innovación, la equidad, la calidad y la producción de bienes sociales. El papel de los gerentes o directivos dentro de las empresas y/o instituciones, se hace cada vez más exigente y especial, porque constituye de alguna manera, conjuntamente con todo el personal, la imagen de la Cultura Organizacional y una de las partes esenciales de la institución, donde el directivo se ha convertido en uno de los personajes más significativos de la cultura de fin de siglo. La gerencia requiere movilidad y dinamismo, así como formación y capacitación de contenidos teóricos y de valores, que la lleven a visualizar los cambios requeridos y pertinentes para su entorno. La misma en sí, es el centro de las acciones para que la organización sea eficiente y refleje una imagen de excelencia y productividad. Asumir el rol de gerente, implica sostener una actuación directiva con el acertado componente de liderazgo, aunado a la ética organizacional.

No puede entenderse una gerencia que funcione con límites organizacionales entre el directivo y el líder; al respecto, quien asuma el rol de gerente, debe ser director y a la vez ser líder, debe estar preparado para enfrentar grandes cambios, tanto en el aspecto administrativo - empresarial, como en las actividades que involucren el desarrollo del hombre como un ser social e integral, física y psicológicamente.

2.2.1.2. Calidad de Vida en el Trabajo.

El término Calidad de Vida en el Trabajo (CVT), ha sido definido por diversos autores en distintos sentidos. De acuerdo con French (1996) "La Calidad de Vida en el Trabajo es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales y brinda oportunidades de desarrollo y progreso personal". Gibson, Ivancevich & Donnelly (1996) agregan que "La Calidad de Vida en el Trabajo es una filosofía, un set de creencias que engloban todos los esfuerzos por incrementar la productividad y mejorar la moral (motivación) de las personas, enfatizando la participación de la gente, la preservación de su dignidad, y por eliminar los aspectos disfuncionales de la jerarquía organizacional". Por lo tanto, se puede decir que la Calidad de Vida en el Trabajo, desde estos enfoques, busca el desarrollo personal del trabajador, como medio para elevar la eficiencia organizacional.

¿Qué organización no quisiera ser el mejor lugar para trabajar?, ¿A quién no le gustaría trabajar en una organización que fuera magnífica en este aspecto?. Calidad de vida implica crear, mantener y mejorar el ambiente laboral, trátase de sus condiciones físicas (higiene y seguridad) o de sus condiciones psicológicas y sociales. Todo ello redundará en un ambiente laboral agradable y amigable, mejora sustancialmente la calidad de vida de las personas dentro de la organización y, por extensión también fuera de ellas. Los gurús de la calidad, dicen que la calidad externa nunca es mayor que la interna, sino que sólo es una derivación de ella. Cabe decir lo mismo de la calidad de vida de las personas. Investigaciones recientes demuestran que, para alcanzar la calidad y la productividad, las organizaciones deben contar con personas motivadas que se involucren en los trabajos que realizan y recompensadas adecuadamente por su contribución. Así, la competitividad de la organización pasa, obligatoriamente, por la calidad de vida en el Trabajo. Para atender al cliente externo, no se debe olvidar al cliente interno. Para conseguir satisfacer al cliente externo, las organizaciones primero deben satisfacer a sus trabajadores responsables del producto o servicio que ofrecen. La administración de la calidad total en una organización depende fundamentalmente de la optimización del potencial humano; lo cual está condicionado de qué tan bien se sienten las personas trabajando dentro de la organización.

Existe la necesidad de vincular y mantener el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal, la Calidad de Vida en el Trabajo por tanto depende de la naturaleza y características de: Condiciones ambientales de trabajo (iluminación, ruido y temperatura); condiciones remunerativas (remuneración, gratificación y prestaciones sociales); condiciones de tiempo (duración de la jornada laboral, horas extra y periodos de descanso); condiciones sociales (organización del trabajo, comunicación y relación jefe – subordinado); y condiciones de seguridad laboral (compromiso de la alta dirección y los trabajadores y prevención y control de accidentes).

La Calidad de Vida en el Trabajo (CVT) representa el grado en que los miembros de la organización pueden satisfacer sus necesidades personales con su actividad en la organización. La Calidad de Vida en el Trabajo implica una constelación de factores, por ejemplo: la

satisfacción con el trabajo desempeñado, las posibilidades de futuro en la organización, el reconocimiento por los resultados alcanzados, el salario percibido, las prestaciones ofrecidas, las relaciones humanas dentro del grupo y de la organización, el ambiente psicológico y físico del trabajo, la libertad para decidir, las posibilidades de participar y otros puntos similares. La CVT no sólo implica los aspectos intrínsecos al puesto, sino también todos los aspectos extrínsecos y contextuales. Afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad, como la motivación para el trabajo, la capacidad de adaptación y la flexibilidad ante los cambios en el ambiente laboral, la creatividad y la voluntad para innovar. (Chiavenato, 2007, p. 251).

La Calidad de Vida en el Trabajo está adquiriendo una importancia sin precedente para el éxito de la organización. Ésta depende del grado de satisfacción de las personas en relación con la organización y el ambiente laboral.

La preocupación de la sociedad por la calidad de vida de las personas se ha empezado a dirigir, apenas hace poco, hacia la situación laboral como parte integrante de una sociedad compleja y de un ambiente heterogéneo. La Calidad de Vida en el Trabajo asimila dos posiciones antagónicas: por un lado están las reivindicaciones de los empleados en cuanto al bienestar y la satisfacción laboral; por el otro, está el interés de las organizaciones en cuanto al efecto potencial que éstos tienen en la productividad y la calidad. Dado que las necesidades humanas varían de una persona a otra y de una Cultura Organizacional a otra, las características individuales (necesidades, valores, expectativas) y las situacionales (estructura de la organización, tecnología, sistemas de premios, políticas internas) no son lo único que determina la calidad de vida, puesto que la actuación sistémica de las características individuales y las organizacionales también son importantes.

2.2.2. Resultados de la Gestión

La gestión pública comprende un conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas. En la actualidad se exige más efectividad en la gestión, los modelos alternativos de gestión pública describen un cambio permanente en el

enfoque de la ciencias gerenciales, desde el modelo burocrático de gestión basado en la fragmentación de tareas y la subordinación jerárquica, hasta la nueva gestión pública que introduce nuevos requerimientos como el desarrollo de una cultura de la cooperación y de capacidades específicas orientadas a la gestión por resultados. Desde este punto la nueva gestión pública busca satisfacer las necesidades de los ciudadanos a través de una gestión pública eficiente y eficaz; para este enfoque, es imperativo el desarrollo de servicios de mayor calidad en un marco de sistemas de control que permitan transparencia en los procesos de elección de planes y resultados, así como en los de participación ciudadana, la nueva gestión pública es el paradigma donde se inscriben los distintos procesos de cambio en la organización y gestión de las administraciones públicas, es una búsqueda de lograr una mayor productividad.

La gestión pública, como sistema, tiene un conjunto de principios, concepciones, tecnologías e instrumentos que sustentan, orientan y ponen en práctica las decisiones de gobierno, aplicando un ciclo ordenado y secuencial para la provisión de servicios públicos que aporten a la generación de oportunidades para el desarrollo del país, y dentro de ella de sus territorios de manera armónica y articulada. Existen dos tipos de sistemas los funcionales y los administrativos; los sistemas funcionales tienen por finalidad asegurar el cumplimiento de las políticas públicas que requieren de la participación de todas o varias entidades del Estado, mediante estos sistemas se gestionan las materias que se le encargan a una institución por Ley, y se ejecutan a través de sus órganos de línea originándose los servicios que le corresponden a la institución; por otro lado, los sistemas administrativos tienen por finalidad regular la utilización de los recursos en las entidades de la administración pública, promoviendo la eficacia y eficiencia en su uso, tienen relación con las funciones de administración interna que se ejercen en apoyo al cumplimiento de las funciones sustantivas, están referidas a la utilización eficiente de los medios y recursos materiales, económicos y humanos que intervienen en el ciclo de la gestión pública para la provisión de servicios públicos, se ejecutan a través de sus órganos de línea, apoyo y asesoría, según corresponda.

El funcionamiento de las entidades públicas se debe a la presencia de autoridades políticas y servidores públicos que asumen un conjunto de atribuciones de acuerdo al cargo que ocupa en el marco del mandato que le asigna su Ley de creación. Las autoridades políticas, en su rol decisor y el servidor público como ejecutante, tienen que actuar de manera articulada y complementaria, dentro del escalón que les asigna la organización. Los decisores políticos tienen la responsabilidad de adoptar políticas que conlleven a enfrentar y resolver problemas que afectan a la comunidad en los diferentes ámbitos de su responsabilidad.

Las entidades públicas para cumplir con sus fines y responsabilidades y la provisión de servicios públicos tienen que actuar de manera ordenada y secuencial, paso a paso, de manera que el logro de sus resultados sea efectivo. La toma de decisiones y la ejecución de acciones responderán a un ciclo que comprende una adecuada combinación de las funciones administrativas y sustantivas.

Toda organización debe garantizar el desempeño óptimo de su recurso humano, más cuando se tienen definidos los manuales de los cargos a desempeñarse, en donde deben estar bien especificadas las funciones, el no tenerlo, conlleva a resultados negativos, repercutiendo seriamente en la productividad, logros de las organizaciones, concretamente en su Comportamiento Organizacional que le da paso a climas conflictivos.

Los nuevos tiempos demandan que las organizaciones construyan sistemas de manejo y medición de su gestión, de modo que el rendimiento global de la organización mejore. El rendimiento es un concepto asociado al trabajo realizado por equipos designados, se sabe que obtener un buen rendimiento supone obtener resultados esperados.

El proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización es el control de gestión, que centra su atención por igual en la planificación y en el control; mediante la planificación se orienta las acciones en correspondencia con las estrategias trazadas, hacia mejores resultados; y, finalmente, cuenta con el control para saber si los resultados satisfacen los objetivos trazados. El control de gestión, considera como elementos a evaluar, no solo aspectos cuantitativos sino también cualitativos, además, utiliza la visión interna y externa de la organización, para lo cual asigna un valor agregado a la Cultura Organizacional.

En relación al desarrollo, es necesario complementar la visión de sociedad señalando brevemente algunas de sus características, vistas como resultados de la gestión pública a las actividades

realizadas por el sector público, en principio, tienen que ver con la obtención de productos y para ello se cuenta con los pliegos presupuestarios, programas, proyectos y actividades como instrumentos o recursos para obtener productos, lograr efectos y contribuir a alcanzar impactos para la ciudadanía. De la propia experiencia y la teoría gerencial para el desarrollo debemos resaltar que para transitar al desarrollo se debe empezar por asignar responsabilidades sobre resultados y delegar atribuciones. Asimismo, se debe entender que no hay sublimación en este proceso, es decir no se puede esperar efectos si no se obtienen productos, ni alcanzar impactos si no se logran efectos.

Si el fin es importante, más que los medios, entonces la administración debe evaluar los resultados de la tarea del empleado.

Robbins & Judge (2009) afirman “Una organización es productiva si alcanza sus metas y si hace esto transfiriendo insumos al producto al costo más bajo. Como tal, la productividad implica una preocupación tanto por la eficacia como por la eficiencia”.

Toda organización debe considerarse simultáneamente desde los puntos de vista de la eficacia y de la eficiencia.

Sander (1990) afirma que eficiencia “Es el criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo”. La eficiencia típicamente se asocia con una relación entre medios y fines y se define como el grado en que se cumplen los objetivos de una iniciativa al menor costo posible. El no cumplir cabalmente los objetivos y/o el desperdicio de recursos o insumos hacen que la iniciativa resulta ineficiente (o menos eficiente).

Sander (1990) afirma que eficacia “Es el criterio institucional que revela la capacidad administrativa, para alcanzar las metas o resultados propuestos”. Para lograr total claridad sobre la eficacia, hace falta precisar lo que constituye un “objetivo”. Particularmente, necesitamos estipular que un objetivo bien definido explicita lo que se busca generar, incluyendo la calidad de lo que se

propone. Asimismo, un objetivo debe delimitar el tiempo en que se espera generar un determinado efecto o producto.

Eficacia es una medida normativa del logro de resultados, mientras que eficiencia es una medida normativa de la utilización de los recursos en los procesos. En términos económicos, la eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante productos (bienes o servicios) que proporciona, mientras que la eficiencia es una relación técnica entre entradas y salidas. En estos términos, la eficiencia es una relación entre costos y beneficios. Asimismo, la eficiencia se refiere a la mejor forma más racional posible. La eficiencia se preocupa de los medios, métodos y procedimientos más indicados que sean debidamente planeados y organizados, a fin de asegurar la utilización óptima de los recursos disponibles. La eficiencia no se preocupa de los fines, simplemente de los medios. El alcance de los objetivos previstos no entra en la esfera de competencia de la eficiencia; éste es un asunto relacionado con la eficacia.

En la medida en que el administrador se preocupa por hacer correctamente las cosas, está preocupándose de la eficiencia (la mejor utilización de los recursos disponibles). Cuando utiliza instrumentos para evaluar el alcance de los resultados, es decir, para verificar si las cosas bien hechas son las que realmente se deben hacer, se está ocupando de la eficacia (el logro de los objetivos mediante los recursos disponibles). A pesar de todo, la eficacia y la eficiencia no siempre van de la mano. Una organización puede ser eficiente en sus operaciones y no ser eficaz. Lo ideal sería una organización que sea eficiente y eficaz.

La interacción entre personas y organización es un tema complejo y dinámico que se puede ver desde distintos puntos de vista. Según Barnard (1971) “Toda persona necesita ser eficiente para satisfacer sus necesidades individuales mediante su participación en la organización, pero también necesita ser eficaz para alcanzar los objetivos organizacionales por medio de su participación en la organización”. De acuerdo con este enfoque, ser solo eficiente no sirve de nada, ya que al luchar únicamente por sus intereses el individuo será evaluado de manera negativa por la organización y tendrá sus días contados. Por el contrario el individuo que sólo es eficaz produce resultados para la organización a costa de sus intereses personales, sacrificando familia y compromisos sociales. Es necesario ser eficaz para proporcionarle resultados a la organización y eficiente para progresar en la vida. De acuerdo con Levinson (1965) “La parte principal de la responsabilidad por la

integración de los objetivos organizacionales y los objetivos de los individuos recae en la alta administración”. Es ella la que debe establecer los medios, políticas criterios y todo lo demás que sea necesario. La organización depende de las personas, que es un recurso indispensable e intangible. De esta manera, la interdependencia de las necesidades de la organización y del individuo es inmensa, pues tanto la vida como los objetivos de ambos están intrínsecamente unidos y entrelazados.

El que los grupos sean más eficaces que los individuos depende de los criterios que se utilicen para definir eficacia. En términos de exactitud, las decisiones grupales por lo general son mejores que las del individuo promedio del grupo, pero menos que los criterios del miembro más acertado. Si la eficacia de una decisión se define en términos de velocidad, los individuos son superiores. Si la creatividad es importante, los grupos tienden a ser más eficaces que los individuos. Y si la eficacia significa el grado de aceptación que logra la solución final, el crédito, una vez más, es para el grupo. Sin embargo, la eficacia no puede considerarse sin también evaluar la eficiencia. En términos de eficiencia, los grupos casi siempre quedan en segundo lugar frente a la toma de decisiones individual. Con pocas excepciones tienden a ser instancias en las que, para lograr cantidades comparables de aportaciones diversas, el individuo que tome la decisión debe dedicar mucho tiempo a revisar archivos y a hablar con la gente. Como los grupos incluyen a miembros de diversas áreas, disminuye el tiempo que se pasa en la búsqueda de información. Sin embargo, como se dijo, estas desventajas en la eficiencia suelen ser la excepción. Los grupos por lo general son menos eficientes que los individuos. Entonces, para decidir si se emplean grupos, debe evaluarse si los aumentos de eficacia son suficientes para compensar las pérdidas de eficiencia.

Es importante la articulación entre la gestión pública a nivel local, nivel regional y a nivel nacional con la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, que considera: gestión pública moderna, es una gestión orientada a resultados al servicio del ciudadano. Esto es una gestión en la que funcionarios públicos calificados y motivados se preocupan -en el marco de políticas públicas de Estado, nacionales, regionales y locales, según las competencias que corresponden a cada nivel de gobierno- por entender las necesidades de los ciudadanos y organizan tanto los procesos de producción o actividades (como conjunto de acciones que transforman los insumos en productos en la “cadena de valor”) como los de soporte (los sistemas

administrativos), con el fin de transformar los insumos en productos (seguridad jurídica, normas, regulaciones, bienes o servicios públicos) que arrojen como resultado la mayor satisfacción de los ciudadanos, garantizando sus derechos y al menor costo posible. Una gestión pública orientada a resultados efectiva se alcanzará cuando las entidades estén en capacidad de:

➤ Establecer objetivos claros y articulados, a nivel sectorial así como territorial (nacional, regional y local), expresados en metas de producción (cantidades de servicios de una determinada calidad) que brindarán como resultado un mayor nivel de satisfacción al ciudadano.

➤ Reasignar los recursos presupuestales para maximizar los niveles de producto y resultados esperados. Es decir, formular el presupuesto en función de los objetivos establecidos en los planes.

➤ Desarrollar y optimizar los procesos de producción o trabajo (la “cadena de valor”) y los de soporte (que alimentan a los anteriores), con el fin de alcanzar los niveles de producción de bienes y servicios públicos de calidad esperados por la población, con la mayor eficacia y eficiencia posibles en el uso de los recursos.

➤ Reordenar o reorganizar a nivel nacional, regional y local, las competencias y funciones contenidas en la estructura funcional actual adecuándolos a una organización basada en procesos de la cadena de valor.

➤ Establecer un sistema de indicadores de desempeño y resultados que le permitan monitorear y evaluar si los insumos se están transformando en los productos cuyos resultados son los que los ciudadanos demandan, y si están aplicando los procesos más eficaces y eficientes. La información que provea el monitoreo y desempeño deberá capitalizarse en un sistema de Gestión de Mejora Continua de la Calidad, sobre la base de las mejores prácticas internacionales (“benchmark”) y nacionales, y a través de la sistematización y el almacenamiento de la información relativa a los estándares de trabajo que mejor funcionaron o los procesos más eficaces y eficientes, de los formatos más amigables, los términos de referencia o el alcance de los proyectos, los contratos más seguros, los precios y costos pactados, los perfiles profesionales que mejor se desempeñaron, las empresas consultoras con las que se trabajó y una evaluación de su desempeño y otros aspectos recogidos durante la gestión.

Asimismo, para lograr una gestión pública moderna orientada a resultados, las entidades deben:

➤ Desarrollar canales para lograr mayor transparencia, accesibilidad y participación de todos los ciudadanos y rendición de cuentas por el Estado.

- Desarrollar y emplear intensivamente tecnologías de información y comunicación (TIC) que permitan acercar los servicios del Estado a los ciudadanos y empresas, y optimizar los procesos de todos y cada uno de los organismos que conforman la administración pública.
- Coordinar y cooperar entre sí, a fin de articular y complementar objetivos, acciones, recursos y capacidades institucionales en función de maximizar el rendimiento de dichos recursos y capacidades y a través de estos, el desempeño y los servicios del Estado a favor de los ciudadanos.
- Fomentar un cambio cultural en las instituciones públicas que permita sostener el esfuerzo de modernización, el cual deberá partir por entender la necesidad de cambiar la gestión pública hacia una gestión por resultados. En ese sentido, la gestión del cambio constituye el motor que hará posible sostener este salto de una gestión centrada en sí misma a una que enfoque su accionar en el ciudadano.

Ahora bien, el modelo de gestión orientada a resultados es un proceso sustentado en cinco componentes, los cuales posteriormente, servirán de pilares (Políticas Públicas, Planes Estratégicos y Operativos; Presupuesto para Resultados; Gestión por Procesos, Simplificación Administrativa y Organización Institucional; Servicio Civil Meritocrático; Sistema de Información, Seguimiento, Evaluación y Gestión del Conocimiento), para la propuesta central de la política de modernización de la gestión pública.

2.2.3. El Desempeño Laboral

El desempeño se considera como el desarrollo de las tareas y actividades de un empleado, en relación con los estándares y los objetivos deseados por la organización. El desempeño está integrado por los conocimientos y la pericia que tiene el trabajador en la ejecución de sus tareas, por las actitudes y el compromiso del trabajador, así como por los logros en productividad o resultados alcanzados. El desempeño laboral como el efecto neto del esfuerzo de una persona que se ve modificado por sus habilidades, rasgos y por la forma en que percibe su papel, entendiéndose que el esfuerzo es sinónimo de gasto de energía, sea física o mental, o de ambas, que es gastada cuando las personas realizan su trabajo, pudiéndose concluir que el rendimiento profesional de las personas varía según sus esfuerzos, habilidades, rasgos y direccionalidad en que este se realice. Es conveniente que entendamos que el desempeño laboral tiene diferentes factores incidentes en el mismo, como pueden ser factores motivacionales, ampliamente conocidos, o la existencia de

fuerzas ambientales que puedan estar incidiendo en su desempeño. Cuando son ambientales, muchas veces pueden ser consideradas como pretextos para excusar la baja producción del trabajador, otras como malas condiciones de trabajo, equipos defectuosos, falta de cooperación, supervisión defectuosa, e información insuficiente obstaculiza el verdadero rendimiento del trabajador.

El desempeño laboral requiere de un nivel de satisfacción laboral positivo de los empleados para que se logre materializar un alto nivel de rendimiento. El término satisfacción en el trabajo se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos. Cuando la gente habla de las actitudes de los empleados, es frecuente que se refieran a su satisfacción en el empleo. Es importante que para evaluar la satisfacción en el trabajo se recuerde que el trabajo de una persona es más que solo realizar las actividades obvias de ordenar papeles, escribir códigos de programación, atender clientes, etc. Los trabajos requieren interactuar con los compañeros y jefes, seguir las reglas y políticas organizacionales, cumplir estándares de desempeño, vivir en condiciones de trabajo que con frecuencia son menos que ideales, y así por el estilo. Cuando a los empleados les gusta su trabajo hay consecuencias, y también cuando les disgusta. Parece lógico aceptar que la satisfacción en el trabajo debe ser un determinante significativo para el Comportamiento Organizacional socialmente responsable de los empleados. Los empleados satisfechos parecen hablar en forma positiva de la organización, ayudan a otros y van más allá de las expectativas normales de su puesto. Además, quienes se encuentran satisfechos son más proclives a hacer algo más que sólo cumplir con su deber, porque desean ser recíprocos en cuanto a sus experiencias positivas. En consistencia con esta concepción, la satisfacción en el trabajo tiene una correlación moderada con el Comportamiento Organizacional socialmente responsable, de modo que las personas más satisfechas con su empleo son más proclives a involucrarse con aquel. Los empleados con un nivel alto de involucramiento en el trabajo se identifican con la clase de labor que realizan y realmente les importa, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del empleado con la organización donde labora, produciéndose en ellos la creencia en el grado en que influyen en su ambiente de trabajo, competencia y significancia de su puesto, y la autonomía que perciben en su

trabajo. Los altos niveles de involucramiento en el trabajo y la facultad para la toma de decisiones en forma psicológica se relacionan de manera positiva con la responsabilidad de la organización y el desempeño en el trabajo, sin embargo la relación entre el compromiso y el rendimiento es más fuerte entre los empleados nuevos, y considerablemente más débil para los de mayor experiencia. Es necesario ver el efecto que tienen los empleados insatisfechos y satisfechos en el trabajo pues existe cierto número de propiedades que tienen los grupos se relacionan con el desempeño. Entre las más prominentes se hallan la percepción de los roles, normas diferenciadas de estatus, tamaño del grupo y cohesión.

Hay una relación positiva entre la percepción del rol y la evaluación del desempeño del empleado. El grado de congruencia que existe entre un empleado y su jefe en cuanto a la percepción del trabajo del primero influye en el grado en el que dicho trabajador será juzgado como un realizador eficaz por su superior. En la medida en que la percepción del rol del empleado cumpla con las expectativas del rol del jefe, el empleado recibirá una evaluación más alta por su desempeño.

Las normas controlan el comportamiento de los miembros del grupo por medio del establecimiento de estándares de lo que es correcto y lo que no. Las normas de un grupo dado ayudan a explicar a los directivos a explicar el comportamiento de sus miembros, de manera similar las normas que dan apoyo al comportamiento antisocial incrementan la probabilidad de que los individuos se involucren en actividades desviadas en su lugar de trabajo.

Las inequidades de estatus generan frustración e influyen de manera adversa la productividad y disposición para permanecer en la organización. Entre los individuos sensibles a la inequidad, la incongruencia provoca la disminución de la motivación y una búsqueda intensa de maneras de encontrar justicia (es decir, se busca otro empleo). Además, debido a que la gente de menor estatus tiende a participar menos en las discusiones de los grupos, aquellos se caracterizan por diferencias grandes de estatus entre sus miembros inhiben las aportaciones de los integrantes de estatus bajo y desaprovechan su potencial.

El efecto del tamaño en el desempeño de un grupo depende del tipo de tareas que emprende éste. Los grupos más grandes son más eficaces en las actividades de descubrimiento de hechos. Los grupos más pequeños tienen más eficacia en la realización de tareas de emprender acciones. Nuestro conocimiento de la pereza social sugiere que si la administración utiliza grupos grandes, debe hacer esfuerzos para que haya medidas del desempeño individual dentro del grupo.

En términos de satisfacción igual que con la relación entre la percepción del rol y el desempeño, la congruencia alta entre el jefe y el empleado con la percepción del trabajo de éste, está muy asociada con la satisfacción alta del trabajador. En forma similar, el conflicto de roles se asocia con el estrés inducido por el puesto y la insatisfacción con el empleo.

La mayoría de personas prefiere comunicarse con otras de su mismo estatus o más alto, y no con aquellos por debajo. Como resultado, se debe esperar que la satisfacción sea mayor entre los empleados cuyo trabajo minimiza la interacción con individuos de estatus menor al de ellos.

La relación entre el tamaño del grupo y la satisfacción es la que espera por intuición: los grupos más grandes están asociados con menor satisfacción. Conforme aumenta el tamaño, disminuyen las oportunidades para participar y tener interacción social, igual que la aptitud de los miembros para identificarse con los logros de grupo. Al mismo tiempo, al existir más miembros también se facilitan el disenso, conflicto y la formación de subgrupos, todo lo cual hace que el grupo sea una entidad menos placentera para ser parte de él.

El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía, por esta razón hay un constante interés de las empresas por mejorar el desempeño de los empleados, a través de continuos programas de capacitación y desarrollo.

Los gerentes deben interesarse en las actitudes de sus empleados debido a que éstas alertan sobre problemas potenciales e influyen en el comportamiento. Por ejemplo, los empleados satisfechos y comprometidos tienen tasas más bajas de rotación, ausentismo y comportamientos negativos. También se desempeñan mejor en su trabajo. Dado que los gerentes quieren mantener un número pequeño de renunciadas y ausencias, en especial de empleados más productivos, querrán hacer cosas que generen actitudes de trabajo positivas. Lo más importante que pueden hacer los gerentes para elevar la satisfacción de los empleados es centrarse en las partes intrínsecas del trabajo, como hacer de éste algo que desafíe la creatividad y sea interesante. Aunque los empleados de bajos salarios no atraerán empleados de alta calidad a la organización, ni conservarán a los de alto desempeño, los gerentes deben darse cuenta de que el pago elevado por sí solo no crea un ambiente de trabajo satisfactorio. La creación de una fuerza de trabajo satisfecha difícilmente es una garantía de un desempeño organizacional exitoso, pero las evidencias sugieren con fuerza que todo lo que hagan los gerentes para mejorar las actitudes de

los empleados probablemente dará como resultado el incremento de la eficacia y eficiencia de la organización. Los factores que conducen a niveles altos de satisfacción de los empleados son su trabajo: labor que plantee retos mentales, recompensas equitativas, condiciones apropiadas de trabajo y compañeros colaboradores.

Vivimos en un mundo en el cual siempre estamos evaluando el desempeño de las cosas, de las personas que nos rodean. Queremos saber hasta dónde llega el volumen del equipo de sonido que hemos comprado, a cuánta velocidad corre nuestro automóvil en una autopista, cómo reaccionan nuestros amigos ante determinadas situaciones difíciles en las que nos hemos metido, como va el rendimiento de nuestra cuenta de ahorro en relación con otras inversiones, qué resultados obtiene nuestra empresa y cosas por el estilo. La evaluación del desempeño es un hecho común y corriente en nuestras vidas, y también en el de las organizaciones.

La evaluación del desempeño se define como la valoración periódica del trabajador en su puesto, contra los requisitos estipulados del mismo. En otras palabras sirve para detectar mejores elementos, lo que juega un papel vital en el crecimiento y desarrollo de cualquier organización. Flores (2005) afirma es importante “reconocer las condiciones que producen el mejor desempeño de la gente, asegurarse de que tales condiciones estén presentes y apreciar el desempeño obtenido por cada equipo de trabajo y por cada integrante de la organización”.

Bajo el esquema tradicional de evaluación del desempeño, la comunicación sería un área a evaluar, esto sigue siendo válido si pensamos en evaluar habilidades de comunicación (nivel organizacional), pero si el esquema que utilizamos para conceptualizar a nuestra organización es uno de naturaleza integradora, como organizaciones que aprenden, la comunicación dejará de ser un área a evaluar, y se convertirá en un proceso permanente, presente en todas las manifestaciones organizacionales, situación que por cierto no sólo es más completa, sino más semejante a cómo se presenta el fenómeno comunicativo en la realidad.

Delgado, Gómez, Romero, & Vásquez (2006) sostienen que “La evaluación del desempeño o del rendimiento es el proceso que permite a las empresas medir y analizar los resultados en el trabajo de sus empleados”.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc.”. (Chiavenato, 2011, p. 202).

2.3. Hipótesis

2.3.1. Hipótesis General

El Comportamiento Organizacional del Personal Administrativo Nombrado y Contratado influye significativamente en los Resultados de la Gestión de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2011.

2.3.2. Hipótesis Específicas

- El Comportamiento Organizacional del Personal Administrativo Nombrado y Contratado desde su dimensión Cultura Organizacional, influye significativamente en los Resultados de la Gestión de la Municipalidad Provincial de Huancavelica-2011.
- El Comportamiento Organizacional del Personal Administrativo Nombrado y Contratado desde su dimensión Calidad de Vida en el Trabajo, influye significativamente en los Resultados de la Gestión de la Municipalidad Provincial de Huancavelica-2011.

2.4. Definición de Términos

■ La Organización

Una organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos; estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas. En otras palabras, una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para

cumplir con sus objetivos. Cabe destacar que una organización sólo puede existir cuando hay personas que se comunican y están dispuestas a actuar en forma coordinada para lograr su misión; las organizaciones funcionan mediante normas que han sido establecidas para el cumplimiento de los propósitos.

Las agrupaciones ciudadanas que son creadas para cubrir alguna necesidad social son denominadas organizaciones civiles. Los partidos políticos, los sindicatos, los clubes deportivos y las ONG's son organizaciones civiles. En cambio, las organizaciones que son creadas por el Estado para desarrollar tareas sociales son conocidas como organizaciones gubernamentales. Las mismas son dirigidas desde el gobierno y se financian con fondos públicos.

Por último podemos referirnos al término organización de empresas, que hace referencia a la estructura organizativa del trabajo en el ámbito empresarial. Existen varios elementos que son claves en esta estructura, como la burocracia, la especialización del empleo, la departamentalización, la cadena de mano, la descentralización y la formalización. La forma en que se organizan las empresas es estudiada por una ciencia administrativa denominada administración de empresas, que estudia la forma en qué se gestionan los recursos y procesos. Esta administración es considerada como la base del funcionamiento de una empresa.

Es necesario tener un concepto claro e inequívoco del medio ambiente concreto donde actúa el personal administrativo. Veamos la siguiente definición:

Una organización es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y un objetivo común explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de una jerarquía de la autoridad y de la responsabilidad. (Flores, 2005, p. 23).

Una pregunta interesante que surge al momento de conocer y analizar el concepto de organización (propuesto en el presente artículo), es la siguiente: ¿Puede haber una organización desorganizada?, en lo personal considero que en ambos casos (como entidad o actividad) puede darse esa situación. En el primer caso, si los elementos (personas) no actúan e interactúan entre sí de forma adecuada y/o si el diseño de la estructura y sus normas no orientan los recursos disponibles hacia el logro de los fines propuestos, se podría considerar que existe una desorganización que requiere una pronta solución. De igual manera, en el segundo caso, si la coordinación, disposición y ordenamiento de los recursos y/o actividades no están orientados hacia el logro de los fines propuestos, se entiende que existe una mala organización o una desorganización.

■ La Estructura Organizacional

Una estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos. Brunet (2002) sostiene que “La estructura es un fenómeno objetivo que influye mucho en el clima, el cual es un fenómeno subjetivo percibido por los integrantes de la empresa”.

Los administradores necesitan concentrarse en seis elementos clave cuando diseñan la estructura de su organización: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del tramo de control, centralización y descentralización, y la formalización.

La estructura de la organización es un medio que ayuda a la administración a alcanzar sus objetivos. Como los objetivos se derivan de la estrategia global de la organización, es apenas lógico que la estructura y la estrategia tengan una estrecha vinculación. Más específicamente, la estructura debe seguir a la estrategia. Si la administración hace un cambio significativo en la estrategia de su organización, será necesario modificar la estructura para dar lugar y apoyo a este cambio. La mayoría de los marcos actuales de estrategia se centran en tres opciones innovación, minimización de costos e imitación y el diseño estructural que funcione mejor con cada una.

La estructura organizacional ofrece una descripción de cómo se agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo. Al momento de diseñar la estructura debe tomarse en cuenta

8

elementos como: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, y formalización; pues es tal la influencia de estos elementos en el comportamiento laboral de los empleados que inciden en el logro de las metas organizacionales.

■ Desarrollo Organizacional

“El desarrollo organizacional no es un concepto que se defina con facilidad, sin embargo es considerado como una estrategia para realizar un cambio planeado de la organización; o un esfuerzo planeado y administrado por la cúpula de la organización para aumentar la efectividad de éste mediante la aplicación de las ciencias del comportamiento”. (Pérez, 2002, p. 1999).

En vez de ello, es un término que se usa para agrupar un conjunto de intervenciones para el cambio planeado con base en valores humanistas y democráticos que buscan mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados. El paradigma del desarrollo organizacional valora el crecimiento humano y organizacional, los procesos colaboradores y participativos y un espíritu de búsqueda. El agente del cambio puede ser un directivo, sin embargo hay un énfasis intenso en la colaboración. A continuación se identifican brevemente según Flores (2005) “Valores que subyacen en la mayor parte de esfuerzos para el desarrollo organizacional: respetar a las personas, confianza y apoyo, igualdad de poder, confrontación, participación”.

El campo del desarrollo organizacional continúa vigente y se sustenta en los conceptos y los métodos de las ciencias de la conducta, visualiza a la organización como un sistema total y se compromete a mejorar la eficiencia de ésta al largo plazo, mediante intervenciones constructivas en los procesos y en las estructuras organizacionales. Los distintos autores que abordan el desarrollo organizacional presentan planteamientos muy variados. Cada autor desarrolla una

tecnología diferente y específica, la cual permite combinaciones diversas, que dependen de las clases de problemas organizacionales implicados en el estilo de trabajo y la consultoría que serán delineados”.

■ Efectividad Organizacional

Es posible que una de las características más importantes de toda persona, grupo y organización consista en saber apreciar las diferencias en el desempeño.

En un campo de acción en que no existan estándares objetivos de realización, no puede haber aprendizaje. Si no podemos juzgar si una actuación ha sido un adelanto o un retroceso; si carecemos de normas para valorar la relación entre los esfuerzos y los logros, nada hay que nos impida obtener deducciones erróneas ni fomentar malos hábitos de trabajo. La búsqueda apegada a la realidad de los hechos y su valoración, son requisitos previos de cualquier aprendizaje. (Robbins, Judge, 2009, p.629).

Entonces, el cambio hacia una mayor efectividad organizacional exige medir el desempeño alcanzado en distintos momentos y relacionar los avances y retrocesos con los esfuerzos emprendidos. Al descubrir la relación entre los esfuerzos desplegados y los resultados conseguidos, la organización aprende y se pone en condiciones de mejorar su efectividad.

Aunque la mayoría de las organizaciones trata de alcanzar una mayor efectividad, es evidente que no todas entienden lo mismo por efectividad. Los términos y enfoques al respecto han proliferado al abrigo de las profesiones de origen de sus mentores. A partir de visiones parciales se han deformado los complejos resultados organizacionales, perdiéndose de vista los aspectos sustanciales. En medio de esta exuberante controversia, los interesados en aplicar el concepto de efectividad se encuentran limitados para actuar.

2.5. Identificación de Variables

- **Variable Independiente(X):** El Comportamiento Organizacional del Personal Administrativo Nombrado y Contratado.
- **Variable Dependiente (Y):** Resultados de la Gestión.

2.6. Definición Operativa de Variables e Indicadores

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN NOMINAL	DIMENSIONES	INDICADORES
El Comportamiento Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento organizacional: Estudio y aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas, como individuos y grupos, actúan en las organizaciones. (Davis, K. &Newstrom, J., 2003).	1. Cultura Organizacional.	1.1.Clima Organizacional. 1.2.Valores Organizacionales. 1.3.Estilo de Gerencia.
		2. Calidad de Vida en el Trabajo.	2.1.Condiciones ambientales de trabajo. 2.2.Condiciones remunerativas. 2.3.Condiciones de tiempo. 2.4.Condiciones sociales. 2.5.Condiciones de seguridad laboral.
Resultados de la Gestión.	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de Gestión: Son obtenidos como producto de un proceso de Gestión; en función a la integración de los diferentes elementos que posee la institución, esencialmente por los recursos humanos con los que cuenta. (POLÍTICA NACIONAL DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA AL 2021).	3. Productividad.	3.1.Eficiencia. 3.2.Eficacia.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Ámbito de Estudio

- Departamento : Huancavelica.
- Provincia : Huancavelica.
- Distrito : Huancavelica.
- Organización : Municipalidad Provincial de Huancavelica.

3.2. Tipo de Investigación

De acuerdo al propósito de la presente investigación y a la naturaleza del problema, pretendiendo conocer y entender mejor la incidencia que tiene el Comportamiento Organizacional, partiendo del capital humano y su desempeño en el alcance de resultados a nivel de la institución; se definió desarrollar la Investigación Básica, conocida como pura o fundamental.

La investigación pura o fundamental, nos lleva a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación, no tiene objetivos prácticos específicos. Mantiene como propósito

recoger información de la realidad para enriquecer el conocimiento científico, orientándonos al descubrimiento de principios y leyes. (Sánchez & Reyes, 1998).

3.3. Nivel de Investigación

El propósito de esta investigación es describir situaciones y eventos, es decir cómo es y cómo se manifiesta el comportamiento dentro de una organización, especificando las propiedades importantes que inciden en él, a partir de los grupos y la individualidad del personal administrativo que labora en la Municipalidad Provincial de Huancavelica; orientado al conocimiento de la realidad tal como se presenta en una situación espacio - temporal dada, es por ello que esta investigación reúne las características de ser de nivel descriptivo.

La investigación descriptiva responde a las preguntas, ¿Cómo son?, ¿Dónde están?; ¿Cuántos son?; ¿Quiénes son?, etc.; es decir, nos dice y refiere sobre las características, cualidades internas y externas, propiedades y rasgos esenciales de los hechos y fenómenos de la realidad, en un momento y tiempo histórico y determinado. (Carrasco, 2006, p. 42).

3.4. Método de Investigación

El método utilizado en la presente investigación es descriptivo; respecto al método, consiste en describir, analizar e interpretar sistemáticamente un conjunto de hechos relacionados con otras variables tal como se dan en el presente.

El método descriptivo apunta a estudiar el fenómeno en su estado actual y en su forma natural; por tanto las posibilidades de tener un control directo sobre las variables de estudio son mínimas, por lo cual su validez interna es discutible. (Sánchez et al., 33).

A través del método descriptivo se identifica y se conoce la naturaleza de una situación en la medida en que ella existe durante el tiempo del estudio, por consiguiente no hay administración o control manipulativo o un tratamiento específico. Su propósito básico es: describir como se presenta y qué existe con respecto a las variables o condiciones en una situación.

Valderrama (2006) explica al respecto “Todos concuerdan que el enfoque descriptivo tiene por objeto identificar, clasificar, relacionar y delimitar las variables que operan en una situación determinada. Como puede apreciarse, es muy extenso el campo de problemas al que puede aplicarse el enfoque descriptivo”. Según el planteamiento del autor antes señalado, en el método descriptivo existen a su vez varios sub métodos, llamados también modalidades o estudios, los más importantes son: correlacionales, estudio de casos, encuestas, exploratorios, causales, de desarrollo, predicativos, de conjuntos y evaluativos.

En la presente investigación, se empleó el sub método estudio de casos, con el fin de comprender patrones de comportamiento y desarrollo de individuos y grupos en la organización; pues el estudio de casos constituye la investigación sistemática e intensiva de un individuo o de una delimitada unidad social tal como una familia, un determinado grupo social (rico, pobre; religioso, no religioso), una pequeña empresa o una facultad de una universidad con el fin de comprender sus patrones de comportamiento y desarrollo. Su propósito: es el estudio profundo de una unidad de análisis; no está destinado a la prueba de hipótesis; su propósito principal es describir variables más importantes que están presentes en una situación y las relaciones que guardan entre sí y con su ambiente, con el fin de dar respuesta rica y precisa a las interrogantes que dan origen al estudio.

3.5. Diseño de Investigación

Ésta investigación es de diseño no experimental, pues en un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En la investigación no experimental, las variables independientes ya han ocurrido y no es posible manipular, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, ni puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de investigación donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos de hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos se observan en su ambiente natural. (Hernández, Fernández & Baptista, 2007).

Esta investigación no experimental, se realizó teniendo en consideración no manipular deliberadamente las variables, se trata de una investigación donde no se varía intencionalmente las variables independientes, se observan fenómenos tal y como se dan en el contexto organizacional, para descubrirlos y analizarlos.

Carrasco (2006), define a los tipos de diseño no experimentales, “Son aquellos cuyas variables independientes carecen de manipulación intencional, y no poseen grupo de control, ni mucho menos experimental. Analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia”.

En cuanto al tipo de diseño utilizado corresponde al transversal; ya que los datos se recolectarán en un solo momento y tiempo único, cuyo propósito obedece a la descripción de las variables, y el análisis de su incidencia e interrelación en un momento dado y en forma simultánea. Así mismo corresponde al diseño transeccional descriptivo porque tiene por objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan las variables medidas en un grupo de personas, proporcionando su descripción.

3.6. Población, Muestra y Muestreo

La definición de la población y muestra, en la presente investigación, se orientaron a los propósitos que se persiguen:

Una vez definido el problema a investigar, formuladas las hipótesis, determinadas las dimensiones e indicadores de las variables y delimitando el campo de investigación, se hace preciso realizar, además de las anteriores, otra opción antes de empezar con el trabajo de campo, la recogida de datos mediante la aplicación de los métodos elegidos.

Esta nueva opción viene a ser la población y la muestra poblacional, que consiste en la decisión de si las unidades de objeto de observación o estudio van a ser todas las que forman el universo, o únicamente se va a extender la indagación de una parte representativa o muestra de aquéllas. (Sierra, 1994, p.174).

■ **Universo Poblacional(N):**

La determinación del universo poblacional se desarrolló tomando como referencia a Gomero & Moreno (1994) “El universo poblacional es el conjunto de individuos y objetos de los que se desea conocer algo en una investigación”. Así mismo La definición de la población se realizó, según Hernández, Fernández, & Baptista (2010) “La población es el conjunto de individuos que comparten por lo menos una característica, sea una ciudadanía común, la calidad de ser miembros de una comunidad, asociación voluntaria o de una raza”.

La población de la presente investigación está conformada por 167 personas que laboran en calidad de personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica en cargos de: jefatura o confianza, en niveles medios o subalternos; de los cuales 112 en calidad de contratados y 55 se encuentran en calidad de nombrados. A continuación se detalla:

Tabla 1. *Estructura de la población motivo de estudio.*

Condición laboral de personal	F	%
Nombrado	55	33
Contratado	112	67
Total	167	100

Fuente: Oficina de Personal - MPH.

■ Muestra Poblacional (n):

Respecto a la muestra, Kerlinger (2008) manifiesta que la muestra se refiere a un sub conjunto de la población, la misma que debe reunir todas sus características y propiedades.

De modo más científico, se pueden definir las muestras como una parte de un conjunto o población debidamente elegida, que se somete a observación científica en representación del conjunto, con el propósito de obtener resultados válidos.

Las muestras tienen un fundamento matemático estadístico. Esto consiste en que obtenidos de una muestra elegida correctamente y en proporción adecuada, determinados resultados, se puede hacer la inferencia o generalización fundada matemáticamente, de que dichos resultados son válidos para el universo del que se ha extraído la muestra dentro de unos límites de error y probabilidad que se pueden determinar estadísticamente en cada caso. (Sierra, 1994, p.174).

Conocer el proceso para la selección de la muestra es importante, gracias a ello se afirma que de acuerdo a la naturaleza del estudio y los objetivos planteados en la presente, es censal; la muestra se conformó por el subconjunto propio de la población, es decir por todos los sujetos de la población.

Tabla 2. *Estructura de la muestra motivo de estudio.*

Condición laboral de personal	F	%
Nombrado	55	33
Contratado	112	67
Total	167	100

Fuente: Oficina de Personal - MPH.

■ Muestreo

De acuerdo con Meléndez (2011) “El muestreo es la técnica para elegir los sujetos de la muestra”. De ésta manera de acuerdo a la estructura poblacional y de la muestra se ha elegido el muestreo intencional - muestreo no probabilístico.

3.7. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

■ Técnicas de Recolección de Datos

Para el proceso de recolección de datos se tomó en cuenta el siguiente planteamiento:

Técnica viene a ser un conjunto de mecanismos, medios y sistemas de dirigir, recolectar, conservar, reelaborar y transmitir los datos. Es también un sistema de principios y normas que auxilian para aplicar los métodos, pero realizan un valor distinto. Las técnicas de investigación se justifican por su utilidad, que se traduce en la optimización de los esfuerzos, la mejor administración de los recursos y la comunicabilidad de los resultados. (Tamayo & Tamayo, 1998, p.198).

✓ La Encuesta

La encuesta consiste en recopilar información sobre una parte de la población denominada muestra. Se elabora en función a las variables e indicadores del trabajo de investigación. La construcción del cuestionario presupone seguir una metodología sustentada en los objetivos, cuerpo de teorías, hipótesis, variables e indicadores.

Con la finalidad de obtener información referente al objeto de investigación se procedió a la aplicación de la encuesta por cuestionario; técnica que permite recopilar información a través de un cuestionario de preguntas a las que el encuestado tiene que responder por escrito.

■ **Instrumentos de Recolección de Datos**

Los instrumentos de recolección de datos son ayudas o elementos que el investigador construye para la recolección de datos a fin de facilitar la medición de los mismos.

✓ **Cuestionario**

Salkind (1998) esboza lo siguiente “Los cuestionarios son un conjunto de preguntas estructuradas y enfocadas que se contestan con lápiz y papel. Los cuestionarios ahorran tiempo porque permiten a los individuos llenarlos sin ayuda ni intervención directa del investigador”.

El cuestionario utilizado contiene preguntas para medir actitudes.

Una actitud es una predisposición aprendida para responder consistentemente de una manera favorable o desfavorable ante un objeto de sus símbolos. Así los seres humanos tenemos actitudes hacia muy diversos objetos o símbolos. Por ejemplo actitudes hacia el aborto, la política económica, la familia, un profesor, la ley, nuestro trabajo, el nacionalismo, etc. (Hernández, 1999).

Los métodos más conocidos para medir estos tipos de preguntas, se efectúan mediante las escalas de: Likert, el diferencial semántico, la escala de Guttman y las escalas de Thurstone. El método elegido para la presente investigación es la Escala de Liker, para el éxito en la obtención de datos y la comprobación de la (s) hipótesis; el cual consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada uno se le asigna un valor numérico. Así el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas con relación a todas las afirmaciones.

En ese sentido se presenta la escala utilizada:

ESCALAS				
MUY POCO	POCO	REGULAR	ACEPTABLE	MUY ACEPTABLE
1	2	3	4	5

La estructura formal del cuestionario comprende en forma ordenada los siguientes elementos:

- Membrete del cuestionario: identifica su propósito y su autoría. Preside la primera carilla del documento.
- Código del ejemplar: número que identifica cada uno de los ejemplares del cuestionario. Se localiza en la esquina superior derecha de la primera carilla.
- Solicitud de colaboración: dirigida a los encuestados asegurando la confidencialidad y anonimato de la información que deben brindar. Se coloca luego de los elementos anteriores ya que el cuestionario es auto - administrado, es decir, son los propios encuestados quienes leerán las preguntas del documento.
- Objetivo de la investigación: para que el encuestado sepa el motivo de la prueba.
- Instrucciones: igualmente dirigidas a los encuestados sobre la forma de señalar sus respuestas.
- Preguntas o ítem de la investigación: preguntas establecidas para medir actitudes (Escala de Likert).

3.8. Procedimiento de Recolección de Datos

- Coordinación con el asesor de tesis y el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, según nivel jerárquico; para la aplicación del instrumento de investigación.
- Aplicación del instrumento de investigación en la Municipalidad Provincial de Huancavelica; según población y muestra.
- Elaboración del modelo de datos y procesamiento de la información obtenida.

3.9. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

■ Técnicas de Procesamiento

Villacorta (1996), lo indica “mediante la consistenciación, clasificación y tabulación de datos”.

- ✓ **La Revisión y Consistenciación de la Información:** con la finalidad de depurar la información revisando los datos contenidos en el instrumento de trabajo o de investigación de campo y con el propósito de ajustar los datos primarios se efectúa la consistenciación.
- ✓ **Clasificación de la Información:** se efectúa a fin de agrupar datos mediante la distribución de frecuencias de las variables independientes y dependientes, para la futura presentación de datos.
- ✓ **La Codificación y Tabulación:** la codificación consiste en formar un cuerpo o grupo de símbolos o valores de tal forma que los datos puedan ser tabulados. La tabulación permite agrupar o ubicar cada una de las variables en los grupos establecidos en la clasificación de datos; se utilizó el programa SPSS, para realizar cálculos estadísticos a través del sistema computarizado.

■ Técnicas para el Análisis de Datos

Una vez que los datos se hayan codificado, transferido a una matriz y guardado en un archivo se procedió a su análisis. En la actualidad el análisis de los datos se lleva a cabo por computadora; es por ello que el énfasis se lleva a cabo en la interpretación de los métodos de análisis cuantitativo y no en los procedimientos de cálculo. El análisis de datos depende de tres factores: el nivel de medición de las variables, la manera cómo se ha formulado las hipótesis y el interés del investigador. La prueba estadística a utilizar comprende a la estadística variable para cada variable, en la cual se confirma las relaciones establecidas en las hipótesis. El criterio utilizado en la investigación es por su naturaleza y análisis, cualitativo; pues está fundamentado en descripciones conceptuales.

Se explicará los significados de los resultados, reflexionando sobre ellos, a fin de establecer conclusiones acerca de los hechos investigados, indicando si la hipótesis se cumplió o no y en qué medida. Por tanto, para llevar a cabo esta técnica se utiliza la estadística descriptiva para cada variable y la primera tarea es describir los datos, valores o puntuaciones obtenidas para cada

variable; esta comprende: distribución de frecuencias, medidas de tendencia central y medidas de variabilidad.

La presentación de datos fundamentalmente en forma tabular, y los gráficos se utilizan complementariamente para ilustrar mediante figuras el comportamiento de las variables y facilitar la comprensión de los fenómenos estadísticos.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Para la obtención de los resultados acerca de la influencia del Comportamiento Organizacional del Personal Administrativo Nombrado y Contratado en los Resultados de la Gestión de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2011; se ha realizado las respectivas mediciones a través de los correspondientes instrumentos, se ha procedido a codificar la información obtenida y general el respectivo modelado de datos para obtener las respectivas conclusiones del presente trabajo de investigación. Se procederá a realizar el estudio teniendo en cuenta el respectivo diseño de la investigación, además se hará uso de las técnicas de la estadística descriptiva tales como tablas de frecuencia simple, Figura de barras; así como las técnicas de la estadística inferencial para la respectiva contrastación de la significancia estadística de la hipótesis, mediante el estadístico del prueba de Coeficiente de Correlación de Spearman.

Por otro lado, el presente trabajo de investigación tuvo como unidades de análisis a 167 personas; las cuales integran el personal administrativo nombrado y contratado de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

4.1. Índice de Consistencia Interna – ALFA DE CRONBACH

El alfa de Cronbach es un índice cuyo valor varía entre cero (0) y uno (1), los valores más altos de este índice indican mayor consistencia. Si su valor supera el 0,8 hablamos de fiabilidad,

por supuesto que cuando este valor no supera el 0,8 hablamos de un instrumento inconsistente y probablemente también inestable. Tabulación Alfa de Cronbach – SPSS22:

Tabla 3. *Resumen de procesamiento de casos.*

Casos	N	%
Válido	167	100,0
Excluido ^a	0	,0
Total	167	100,0

Fuente: Base de datos, procesamiento SPSS 22.

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Tabla 4. *Estadísticas de fiabilidad.*

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
,885	32

Fuente: Base de datos, procesamiento SPSS 22.

La tabla 4, muestra el valor obtenido de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach (0, 885) asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados, por tal la evaluación de la consistencia interna es bueno.

4.2. Descripción de Resultados

Después de la obtención de los datos a partir de los instrumentos descritos, procedemos al análisis de los mismos. Presento los resultados generales de los niveles comparativos de las variables de estudio de manera descriptiva; luego calcularemos la prueba de hipótesis tanto general y específicas.

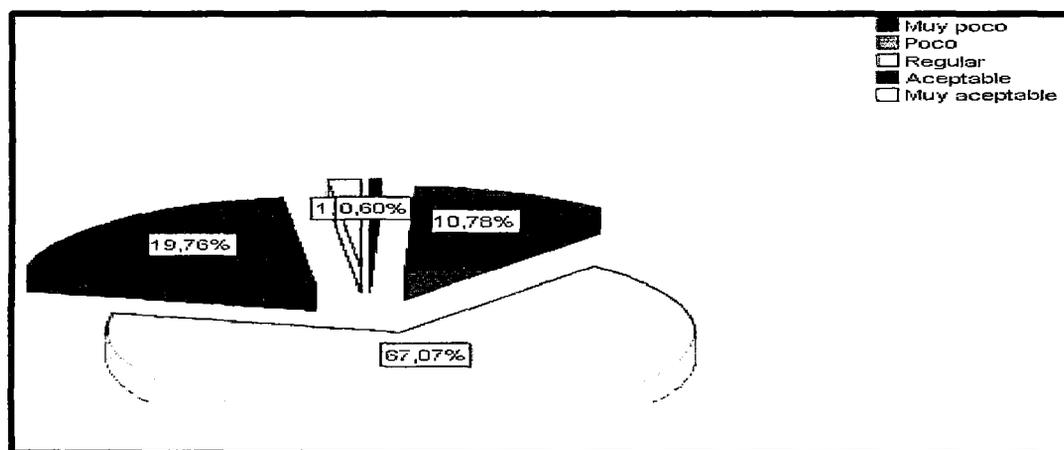
4.2.1. Resultados por cada ítem de la Variable Independiente - Dimensión Cultura Organizacional

Tabla 5. *¿Existe un clima de trabajo de confianza y transparencia?.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy poco	1	,6	,6	,6
	Poco	18	10,8	10,8	11,4
	Regular	112	67,1	67,1	78,4
	Aceptable	33	19,8	19,8	98,2
	Muy aceptable	3	1,8	1,8	100,0
Total		167	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos del cuestionario aplicado.

Figura 1. *¿Existe un clima de trabajo de confianza y transparencia?.*



Fuente: Tabla 5.

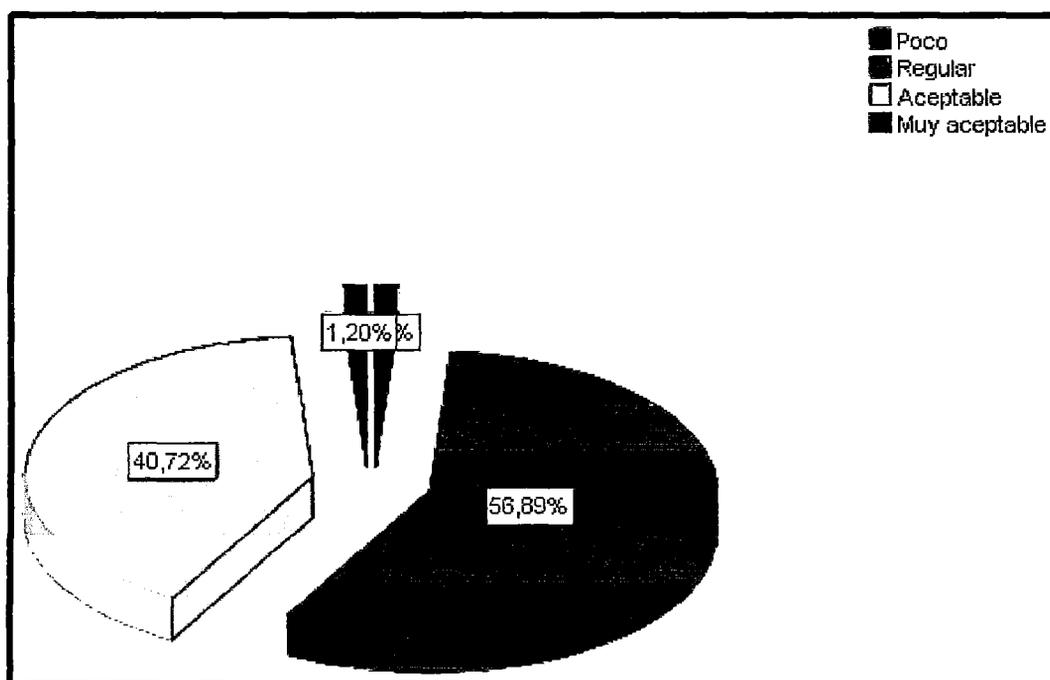
En la tabla 5 y la figura 1, se muestra que para el personal los niveles de clima de confianza y transparencia son regulares con un 67%, aceptable en un 19.8% y muy aceptable 1.8%.

Tabla 6. ¿Se lleva bien con sus compañeros de trabajo?.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	2	1,2	1,2	1,2
	Regular	95	56,9	56,9	58,1
	Aceptable	68	40,7	40,7	98,8
	Muy aceptable	2	1,2	1,2	100,0
Total		167	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos del cuestionario aplicado.

Figura 2. ¿Existe un clima de trabajo de confianza y transparencia?.



Fuente: Tabla 6.

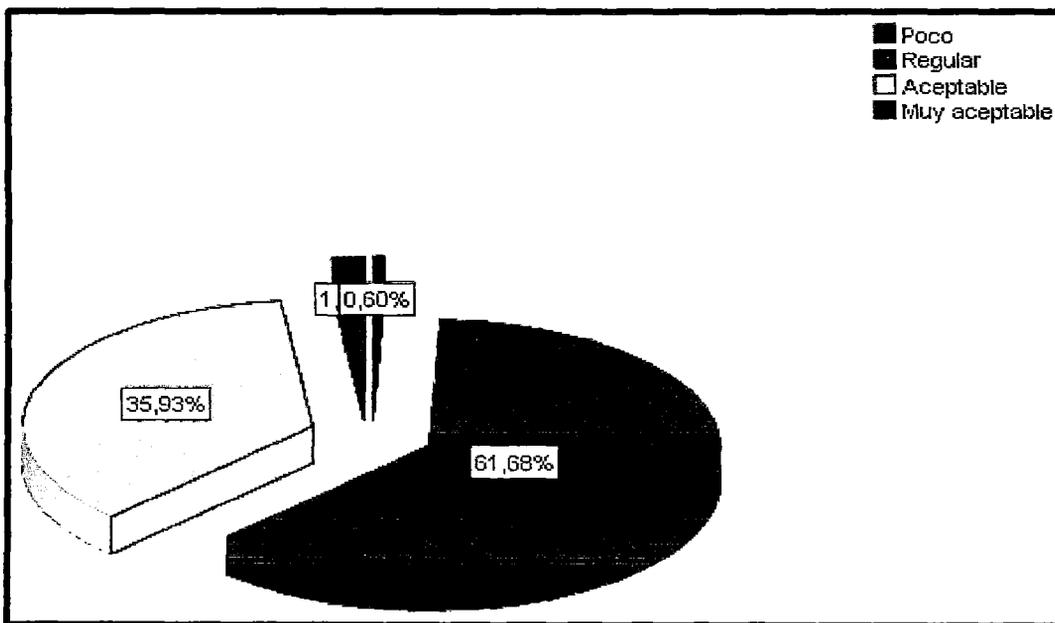
En la tabla 6 y la figura 2, se muestra que el 56.9% considera como regular, llevarse bien con los compañeros de trabajo, mientras un 40.7% considera que es aceptable y un 1.2% considera que es muy aceptable.

Tabla 7. ¿Se siente integrado en su equipo de trabajo?.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	1	,6	,6	,6
	Regular	103	61,7	61,7	62,3
	Aceptable	60	35,9	35,9	98,2
	Muy aceptable	3	1,8	1,8	100,0
	Total	167	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos del cuestionario aplicado.

Figura 3. ¿Se siente integrado en su equipo de trabajo?.



Fuente: Tabla 7.

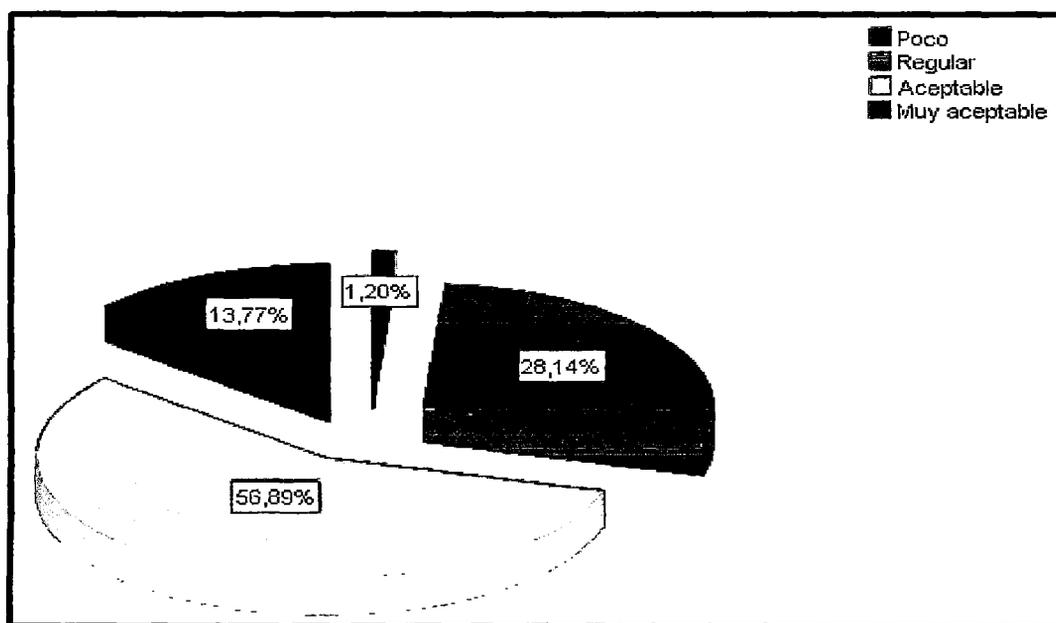
En la tabla 7 y la figura 3, se muestra que el 6% de los empleados se sienten poco integrados en su equipo de trabajo, el 61,7% regular, el 35,9% aceptable y el 1,8% muy aceptable.

Tabla 8. *¿Considera que la mayoría de los cambios impactan positivamente?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	2	1,2	1,2	1,2
	Regular	47	28,1	28,1	29,3
	Aceptable	95	56,9	56,9	86,2
	Muy aceptable	23	13,8	13,8	100,0
Total		167	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos del cuestionario aplicado.

Figura 4. *¿Considera que la mayoría de los cambios impactan positivamente?*



Fuente: Tabla 8.

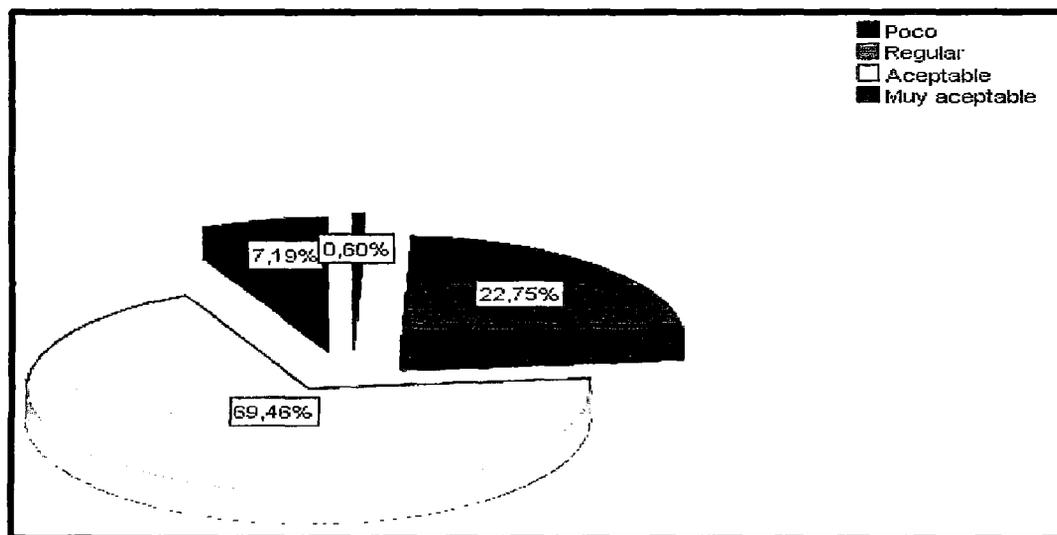
En la tabla 8 y la figura 4, se muestra que el 56.9% considera como aceptable que la mayoría de los cambios impactan positivamente, un 28.1% lo considera como regular y un 13.8% considera que es muy aceptable.

Tabla 9. *¿Acepta las opiniones de los demás en áreas donde probablemente el discernimiento de ellos sea mejor que el suyo?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	1	,6	,6	,6
	Regular	38	22,8	22,8	23,4
	Aceptable	116	69,5	69,5	92,8
	Muy aceptable	12	7,2	7,2	100,0
Total		167	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos del cuestionario aplicado.

Figura 5. *¿Acepta las opiniones de los demás en áreas donde probablemente el discernimiento de ellos sea mejor que el suyo?*



Fuente: Tabla 9.

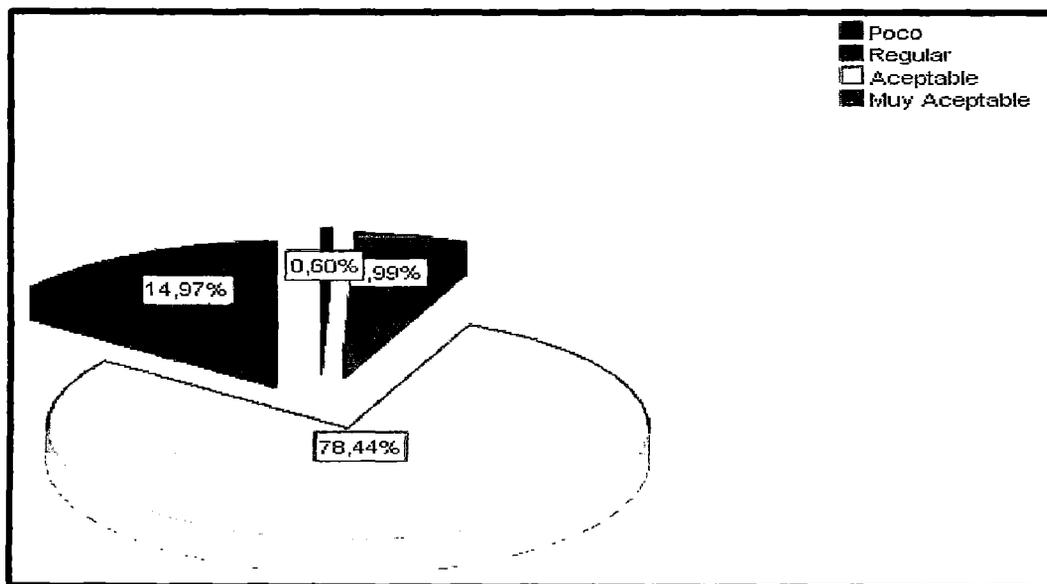
En la tabla 9 y la figura 5, se muestra que el 22.8% de los empleados acepta las opiniones de los demás en áreas donde probablemente el discernimiento de ellos sea mejor que el suyo como regular, el 69.5% como aceptable y el 7.2% como muy aceptable.

Tabla 10. *¿Actúa conforme a los valores que fomenta la Institución donde trabaja?.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	1	,6	,6	,6
	Regular	10	6,0	6,0	6,6
	Aceptable	131	78,4	78,4	85,0
	Muy Aceptable	25	15,0	15,0	100,0
Total		167	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos del cuestionario aplicado.

Figura 6. *¿Actúa conforme a los valores que fomenta la Institución donde trabaja?.*



Fuente: Tabla 10.

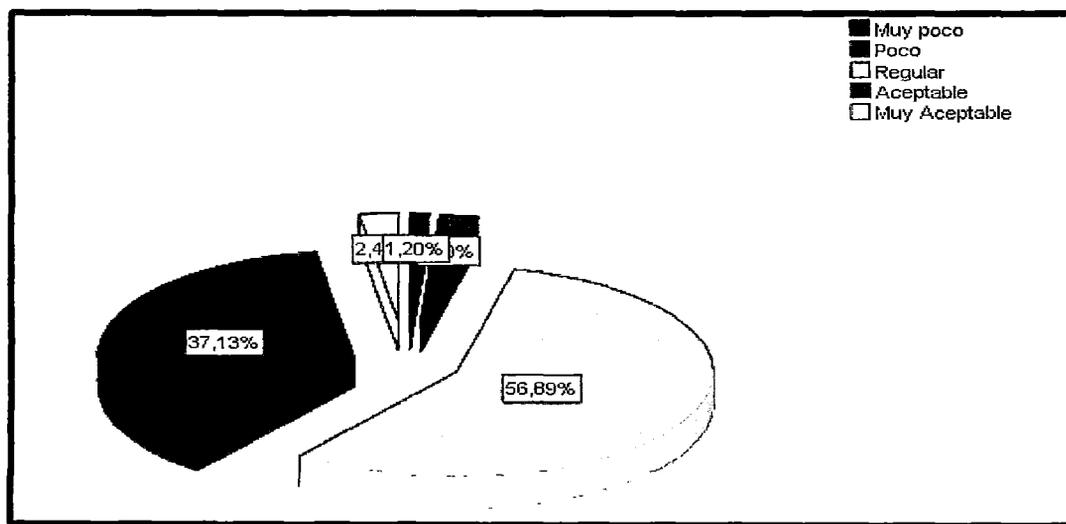
En la tabla 10 y la figura 6, se muestra que el 6% de los empleados actúa conforme a los valores que fomenta la institución donde trabaja con un nivel de regular, el 78.4% considera como aceptable y el 15% como muy aceptable.

Tabla 11. *¿Las normas disciplinarias en la Institución se aplican con subjetividad?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy poco	2	1,2	1,2	1,2
	Poco	4	2,4	2,4	3,6
	Regular	95	56,9	56,9	60,5
	Aceptable	62	37,1	37,1	97,6
	Muy Aceptable	4	2,4	2,4	100,0
Total		167	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos del cuestionario aplicado.

Figura 7. *¿Las normas disciplinarias en la Institución se aplican con subjetividad?*



Fuente: Tabla 11.

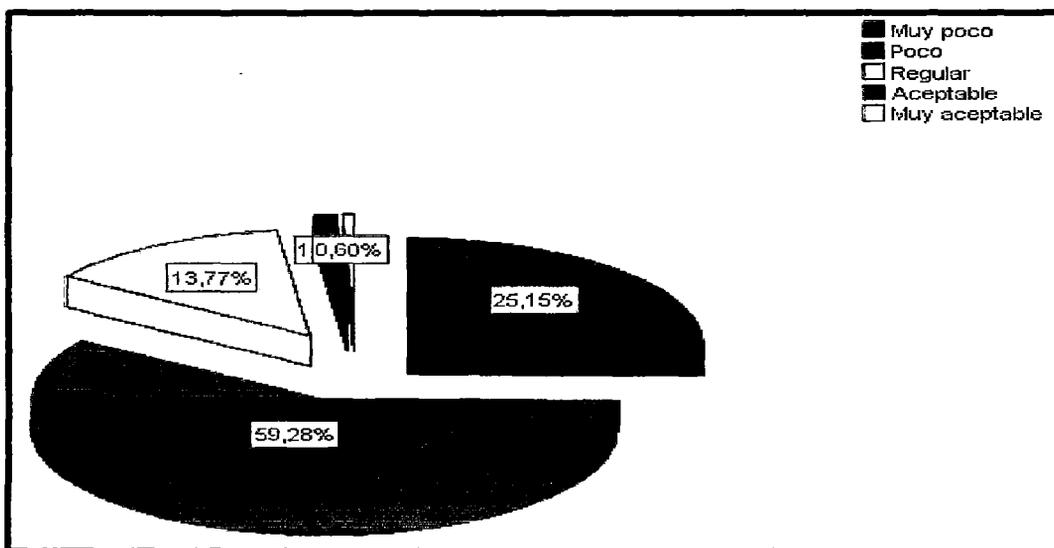
En la tabla 11 y la figura 7, se muestra que el 2.4% de los empleados consideran con nivel de poco, las normas disciplinarias en la institución se aplican con subjetividad, el 56.9% lo califica como regular, el 37.1% como aceptable y el 2.4% como muy aceptable.

Tabla 12. *¿Sus compañeros se expresan negativamente de la Institución donde trabaja?.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy poco	42	25,1	25,1	25,1
	Poco	99	59,3	59,3	84,4
	Regular	23	13,8	13,8	98,2
	Aceptable	2	1,2	1,2	99,4
	Muy aceptable	1	,6	,6	100,0
Total		167	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos del cuestionario aplicado.

Figura 8. *¿Sus compañeros se expresan negativamente de la Institución donde trabaja?.*



Fuente: Tabla 12.

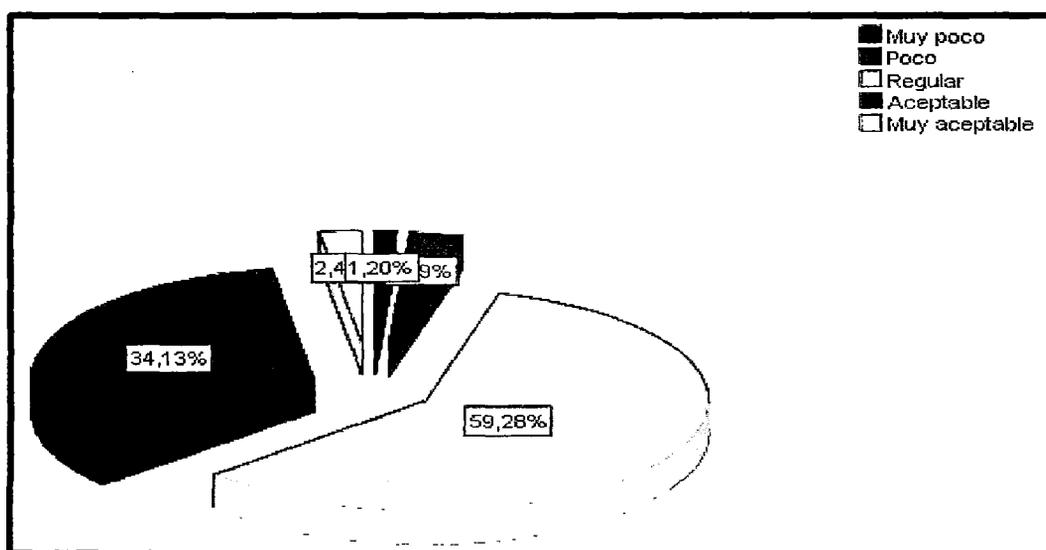
En la tabla 12 y la figura 8, se muestra que el 25.1% de los empleados considera que se expresan negativamente de la institución donde trabaja con un nivel de muy poco, el 59.3% con niveles de poco, el 13.8% con un nivel de regular, el de 1.2% con un nivel de aceptable y el 0.6% como muy aceptable.

Tabla 13. *¿Se siente identificado con la misión y visión de la Institución?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy poco	2	1,2	1,2	1,2
	Poco	5	3,0	3,0	4,2
	Regular	99	59,3	59,3	63,5
	Aceptable	57	34,1	34,1	97,6
	Muy aceptable	4	2,4	2,4	100,0
Total		167	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos del cuestionario aplicado.

Figura 9. *¿Se siente identificado con la misión y visión de la Institución?*



Fuente: Tabla 13.

En la tabla 13 y la figura 9, se muestra que el 3% de sienten poco identificado con la misión y visión de la institución, el 59.3% lo considera como regular, el 34.1% como aceptable y el 2.4% como muy aceptable.

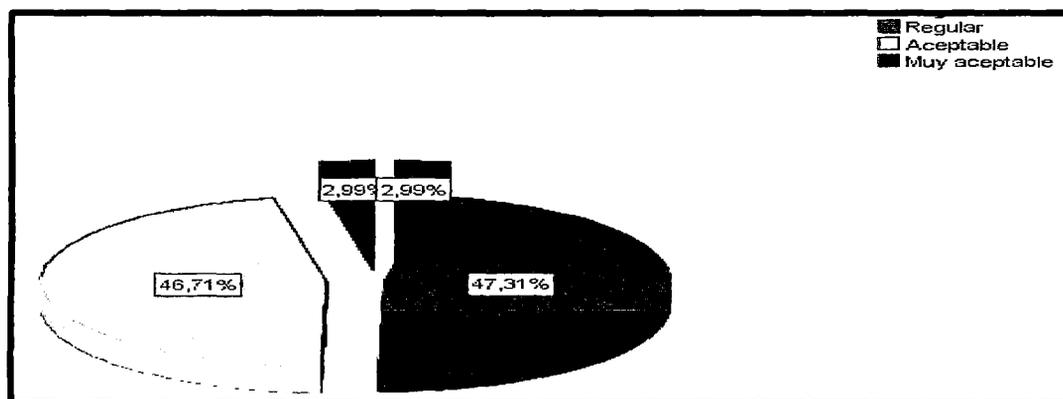
4.2.2. Resultados por cada ítem de la Variable independiente - Calidad de Vida en el Trabajo.

Tabla 14. *¿La iluminación de su área de trabajo es suficiente y adecuada?.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	5	3,0	3,0	3,0
	Regular	79	47,3	47,3	50,3
	Aceptable	78	46,7	46,7	97,0
	Muy aceptable	5	3,0	3,0	100,0
Total		167	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos del cuestionario aplicado.

Figura 10. *¿La iluminación de su área de trabajo es suficiente y adecuada?.*



Fuente: Tabla 14.

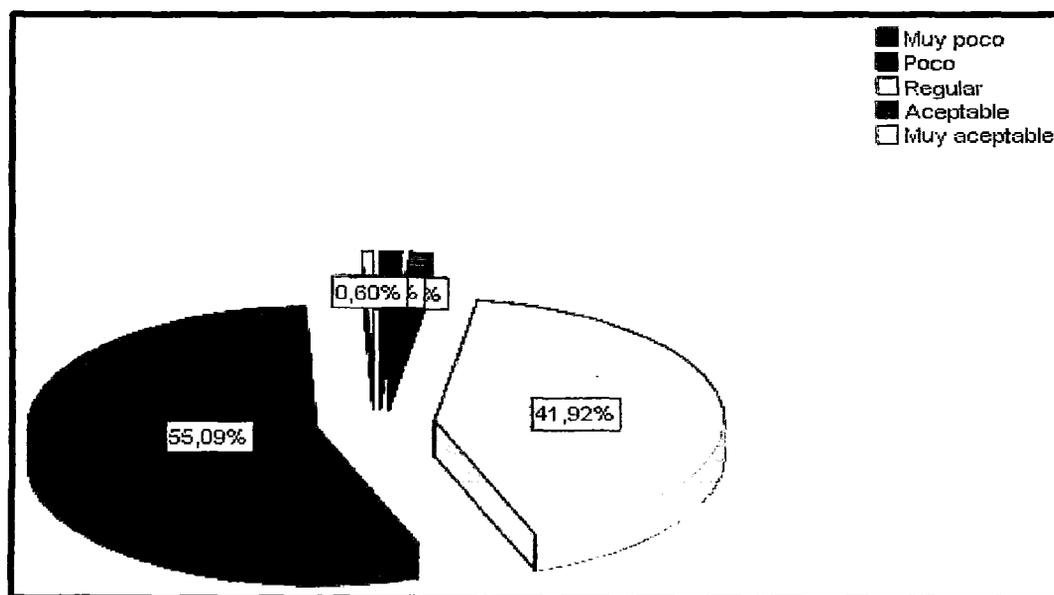
En la tabla 14 y la figura 10, se muestra que el 3% de los empleados considera que la iluminación de su área es suficiente y adecuada con un nivel de poco, el 47.3% considera como regular, el 46.7% como aceptable y el 3% como muy aceptable.

Tabla 15. ¿El nivel de ruido le permite concentrarse en su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy poco	2	1,2	1,2	1,2
	Poco	2	1,2	1,2	2,4
	Regular	70	41,9	41,9	44,3
	Aceptable	92	55,1	55,1	99,4
	Muy aceptable	1	,6	,6	100,0
Total		167	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos del cuestionario aplicado.

Figura 11. ¿El nivel de ruido le permite concentrarse en su trabajo?



Fuente: Tabla 15.

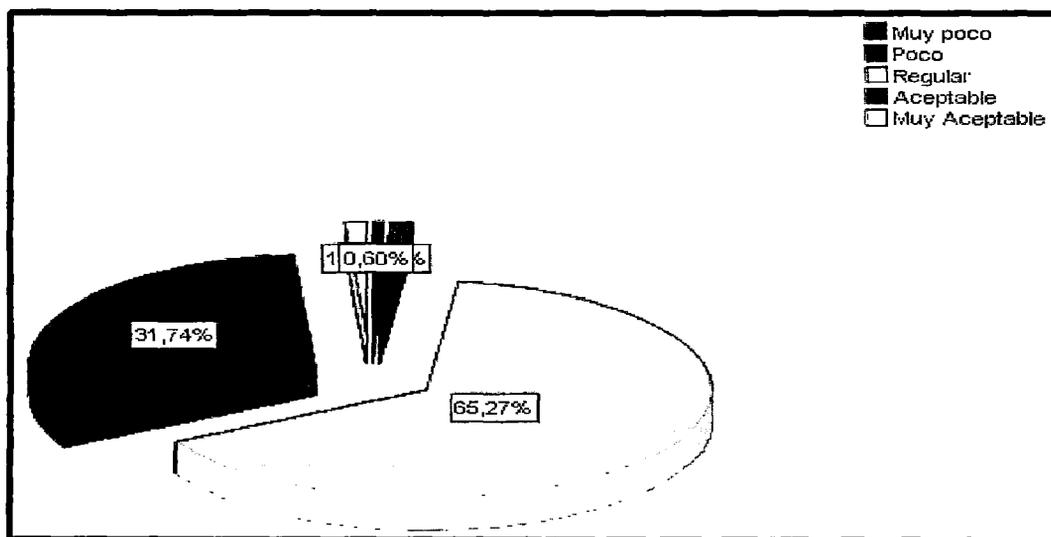
En la tabla 15 y la figura 11, se muestra que el nivel de ruido que permite concentrarse en su trabajo es de muy poco con el 1.2%, de poco con el 1.2%, de regular con el 41.9%, aceptable con el 55.1% y muy aceptable con el 0.6%.

Tabla 16. *¿La temperatura del lugar donde labora es adecuada?.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy poco	1	,6	,6	,6
	Poco	2	1,2	1,2	1,8
	Regular	109	65,3	65,3	67,1
	Aceptable	53	31,7	31,7	98,8
	Muy Aceptable	2	1,2	1,2	100,0
	Total	167	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos del cuestionario aplicado.

Figura 12. *¿La temperatura del lugar donde labora es adecuada?.*



Fuente: Tabla 16.

En la tabla 16 y la figura 12, se muestra que la temperatura del lugar donde se labora es adecuada es de nivel muy poco con el 0.6%, de poco con el 1.2%, de regular con el 65.3%, con el de aceptable con el 31.7% y como muy aceptable con el 1.2%.

Tabla 17. *¿Las condiciones salariales son buenas?.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy poco	17	10,2	10,2	10,2
	Poco	66	39,5	39,5	49,7
	Regular	78	46,7	46,7	96,4
	Aceptable	5	3,0	3,0	99,4
	Muy aceptable	1	,6	,6	100,0
Total		167	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos del cuestionario aplicado.

Figura 13. *¿Las condiciones salariales son buenas?.*



Fuente: Tabla 17.

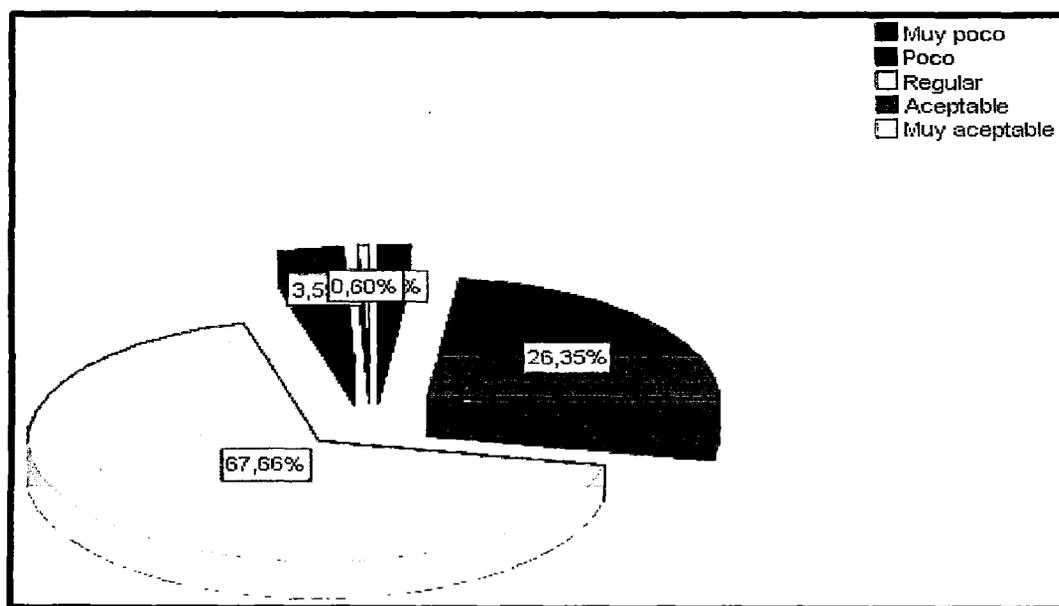
En la tabla 17 y la figura 13, se muestra que el personal valora a las condiciones salariales como muy poco el 10.2%, poco el 39.5%, 46.7% como regular, como aceptable el 3% y muy aceptable el 0.6%.

Tabla 18. *¿Son satisfactorias las gratificaciones que recibe?.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy poco	3	1,8	1,8	1,8
	Poco	44	26,3	26,3	28,1
	Regular	113	67,7	67,7	95,8
	Aceptable	6	3,6	3,6	99,4
	Muy aceptable	1	,6	,6	100,0
Total		167	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos del cuestionario aplicado.

Figura 14. *¿Son satisfactorias las gratificaciones que recibe?.*



Fuente: Tabla 18.

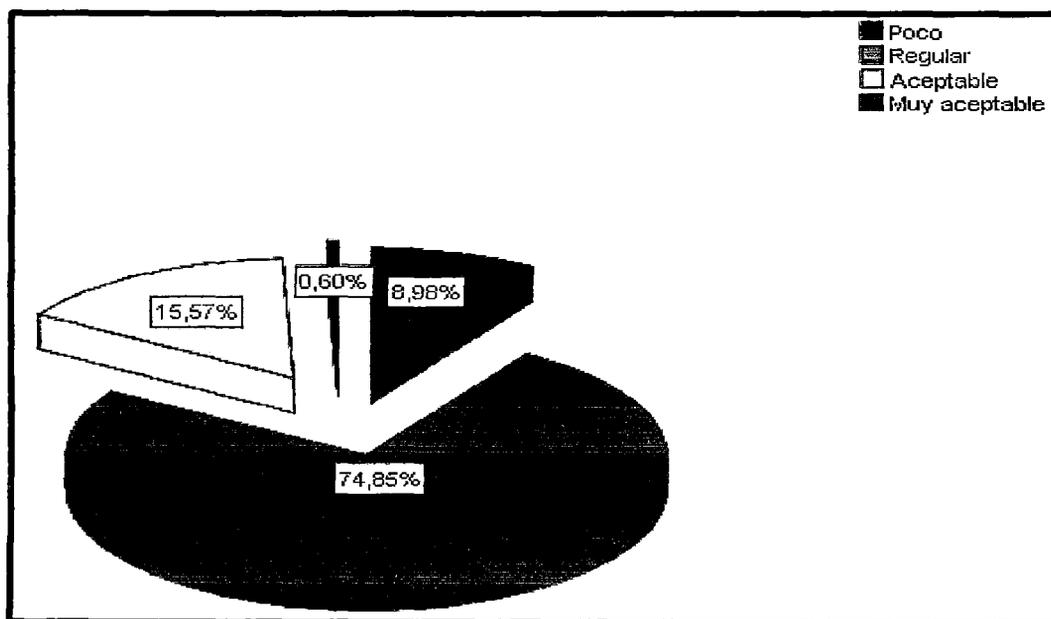
En la tabla 18 y la figura 14, se muestra que el personal valora como muy poco con el 1.8% las gratificaciones que recibe, el 26.3% como poco, el 67.7% como regular, el 3.6% como aceptable y el 0.6% como muy aceptable.

Tabla 19. ¿Son satisfactorias las prestaciones sociales a las que tiene acceso?.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	15	9,0	9,0	9,0
	Regular	125	74,9	74,9	83,8
	Aceptable	26	15,6	15,6	99,4
	Muy aceptable	1	,6	,6	100,0
Total		167	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos del cuestionario aplicado.

Figura 15. ¿Son satisfactorias las prestaciones sociales a las que tiene acceso?.



Fuente: Tabla 19.

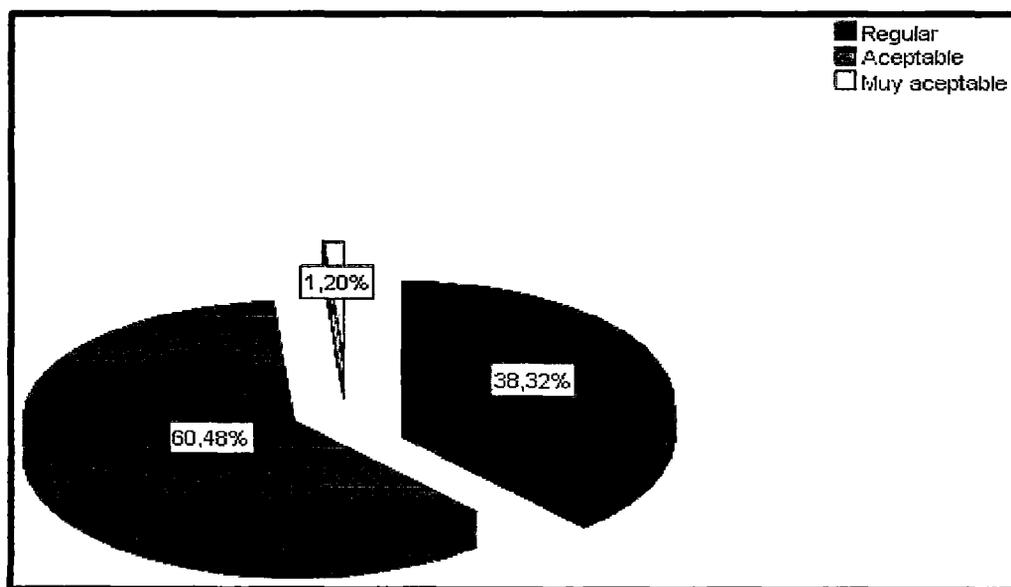
En la tabla 19 y la figura 15, se muestra que el personal valora como muy poco con el 9% a las prestaciones sociales a las que tiene acceso, 74.9% como regular, el 15.6% como aceptable y el 0.6% como muy aceptable.

Tabla 20. *¿Tu trabajo te permite conciliar responsabilidades personales con laborales?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	64	38,3	38,3	38,3
	Aceptable	101	60,5	60,5	98,8
	Muy aceptable	2	1,2	1,2	100,0
	Total	167	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos del cuestionario aplicado.

Figura 16. *¿Tu trabajo te permite conciliar responsabilidades personales con laborales?*



Fuente: Tabla 20.

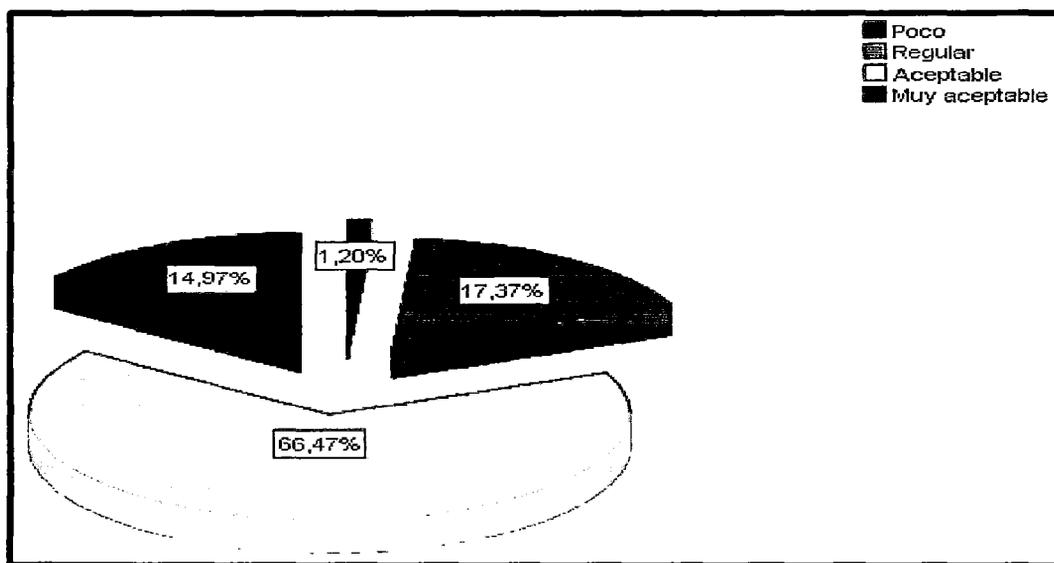
En la tabla 20 y la figura 16, se muestra que el personal valora como regular con el 38.3% en el sentido de que el trabajo le permite conciliar responsabilidades personales con las laborales, el 60.5% como aceptable y el 1.2% valora como muy aceptable.

Tabla 21. ¿Estás dispuesto (a) a hacer horas extra de trabajo si la situación lo exige?.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	2	1,2	1,2	1,2
	Regular	29	17,4	17,4	18,6
	Aceptable	111	66,5	66,5	85,0
	Muy aceptable	25	15,0	15,0	100,0
Total		167	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos del cuestionario aplicado.

Figura 17. ¿Estás dispuesto (a) a hacer horas extra de trabajo si la situación lo exige?.



Fuente: Tabla 21.

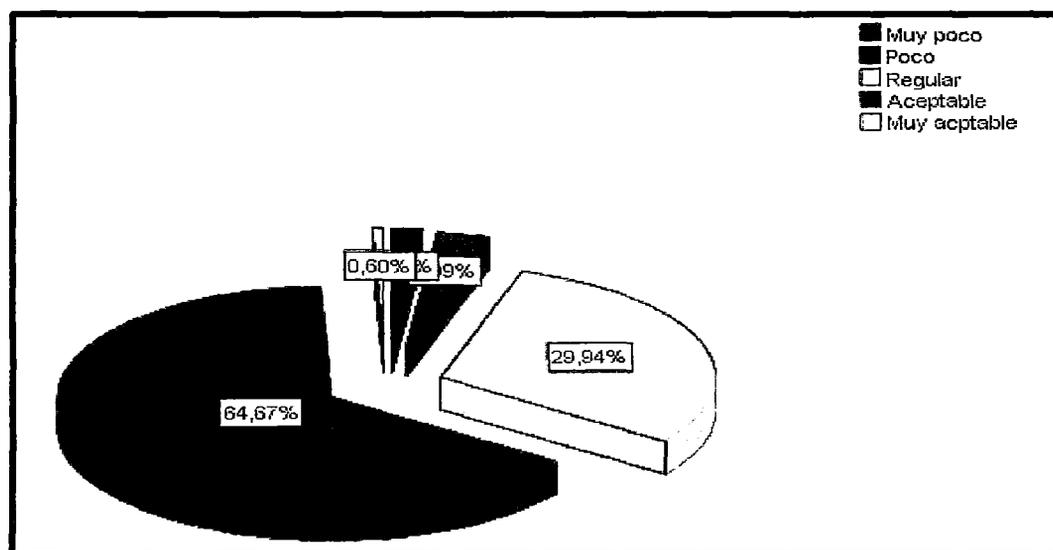
En la tabla 21 y la figura 17, se muestra que el personal valora a la disposición de hacer horas extras como poco en un 1.2%, como regular con un 17.4%, como aceptable con un 66,5% y muy aceptable con un 15%.

Tabla 22. *¿Cuenta con descanso físico por la prestación de sus servicios?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy poco	3	1,8	1,8	1,8
	Poco	5	3,0	3,0	4,8
	Regular	50	29,9	29,9	34,7
	Aceptable	108	64,7	64,7	99,4
	Muy aceptable	1	,6	,6	100,0
Total		167	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos del cuestionario aplicado.

Figura 18. *¿Cuenta con descanso físico por la prestación de sus servicios?*



Fuente: Tabla 22.

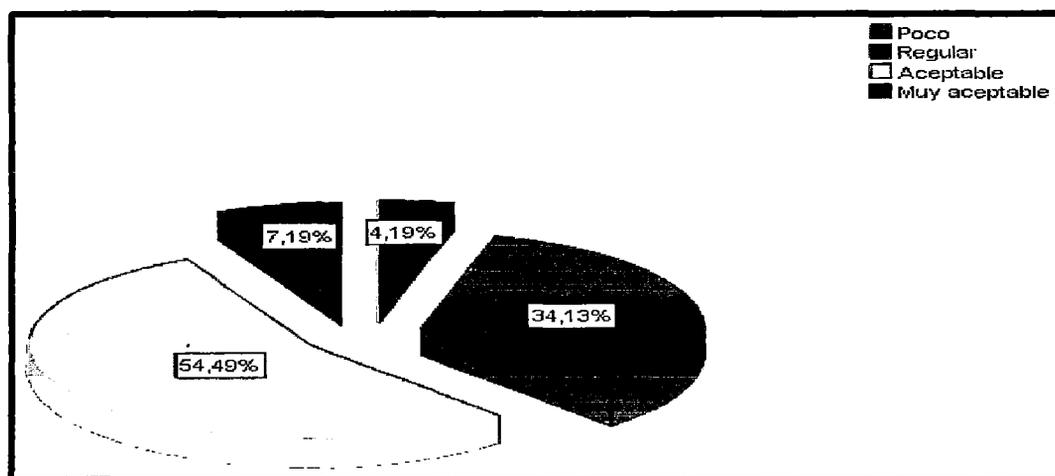
En la tabla 22 y la figura 18, se muestra que el personal valora al descanso físico por la prestación de sus servicios como muy poco en un 1.8%, como poco al 3%, como regular con un 29.9%, como aceptable al 64.7% y como muy aceptable al 0.6%.

Tabla 23. ¿Conoce como está organizada la Institución de acuerdo al organigrama e instrumentos de gestión?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	7	4,2	4,2	4,2
	Regular	57	34,1	34,1	38,3
	Aceptable	91	54,5	54,5	92,8
	Muy aceptable	12	7,2	7,2	100,0
Total		167	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos del cuestionario aplicado.

Figura 19. ¿Conoce como está organizada la Institución de acuerdo al organigrama e instrumentos de gestión?.



Fuente: Tabla 23.

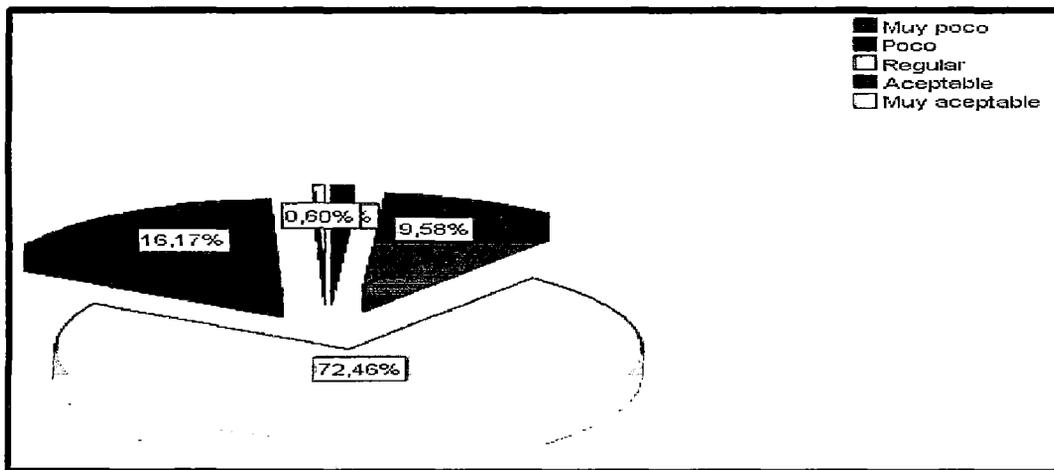
En la tabla 23 y la figura 19, se muestra que el personal valora el conocimiento de su organización de acuerdo al organigrama e instrumentos de gestión como poco con un 4.2%, como regular el 34.1%, como aceptable el 54.5% y como muy aceptable el 7.2%.

Tabla 24. *¿La Institución mantiene al personal enterado en forma directa y oportuna sobre metas, cambios y todo aquello que le pueda afectar?.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy poco	2	1,2	1,2	1,2
	Poco	16	9,6	9,6	10,8
	Regular	121	72,5	72,5	83,2
	Aceptable	27	16,2	16,2	99,4
	Muy aceptable	1	,6	,6	100,0
Total		167	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos del cuestionario aplicado.

Figura 20. *¿La Institución mantiene al personal enterado en forma directa y oportuna sobre metas, cambios y todo aquello que le pueda afectar?.*



Fuente: Tabla 24.

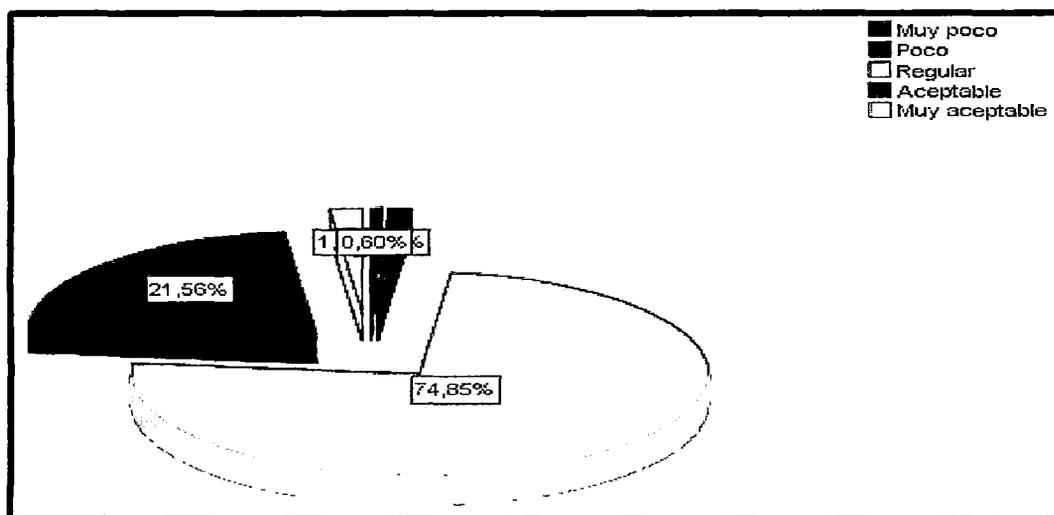
En la tabla 24 y la figura 20, se muestra que el personal valora que la institución mantiene enterado en forma directa y oportuna sobre metas, cambios y todo aquello que le pueda afectar como muy poco en un 1.2%, como poco en un 9.6%, como regular en un 72.5% y como aceptable al 16.2% y como muy aceptable al 0.6%.

Tabla 25. *¿Considera Ud. que trabaja en equipo con su Jefe y sus compañeros?.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy poco	1	,6	,6	,6
	Poco	2	1,2	1,2	1,8
	Regular	125	74,9	74,9	76,6
	Aceptable	36	21,6	21,6	98,2
	Muy aceptable	3	1,8	1,8	100,0
Total		167	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos del cuestionario aplicado.

Figura 21. *¿Considera Ud. que trabaja en equipo con su Jefe y sus compañeros?.*



Fuente: Tabla 25.

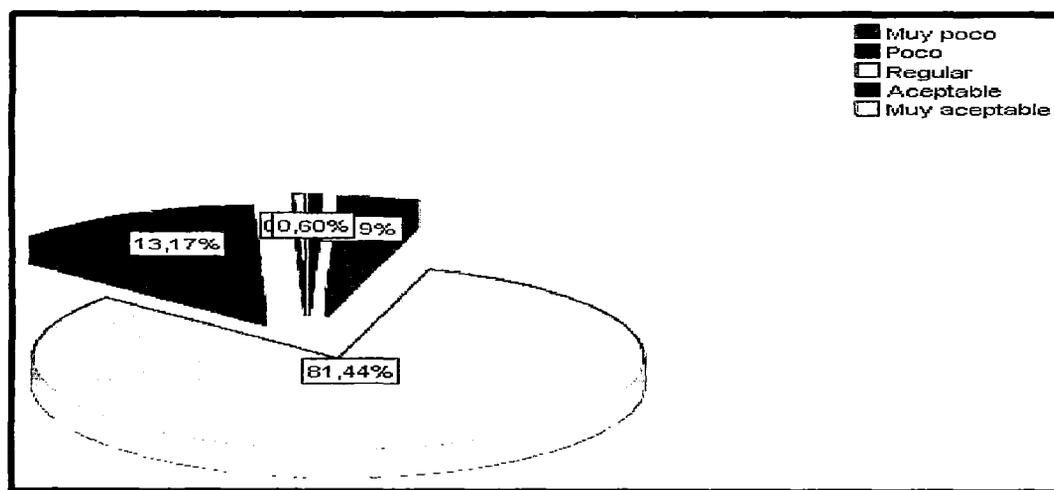
En la tabla 25 y la figura 21, se muestra que el personal valora al trabajo en equipo con su jefe y sus compañeros como muy poco en un 0.6%, como poco en un 1.2%, como regular en un 74.9%, como aceptable 21,6% y como muy aceptable en un 1.8%.

Tabla 26. *¿Existe compromiso por mejorar la seguridad para evitar y controlar accidentes y riesgos de trabajo?.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy poco	1	,6	,6	,6
	Poco	7	4,2	4,2	4,8
	Regular	136	81,4	81,4	86,2
	Aceptable	22	13,2	13,2	99,4
	Muy aceptable	1	,6	,6	100,0
Total		167	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos del cuestionario aplicado.

Figura 22. *¿Existe compromiso por mejorar la seguridad para evitar y controlar accidentes y riesgos de trabajo?.*



Fuente: Tabla 26.

En la tabla 26 y la figura 22, se muestra que el personal valora al compromiso para mejorar la seguridad para evitar y controlar accidentes y riesgos de trabajo como muy poco en un 0.6%, como poco en un 4.2%, como regular en un 81.4%, como aceptable en un 13.2% y como muy aceptable con un 0.6%.

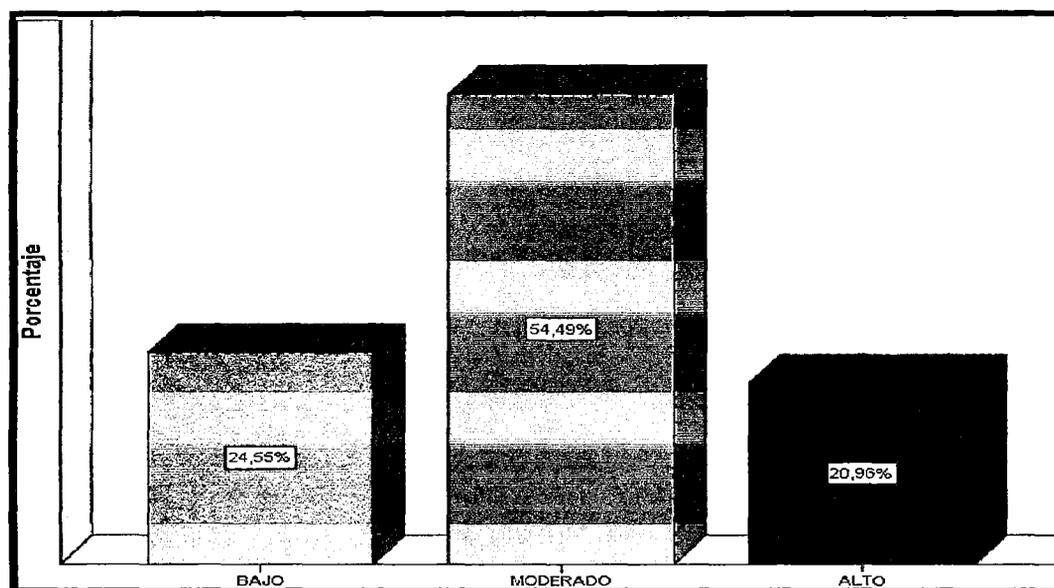
4.2.3. Resultados por Dimensiones de la Variable Independiente - Comportamiento Organizacional

Tabla 27. *Dimensión Cultura Organizacional.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	BAJO	41	24.6	24.6
	MODERADO	91	54.5	54.5
	ALTO	35	21.0	21.0
	Total	167	100.0	100.0

Fuente: Base de datos - cuestionario aplicado.

Figura 23. *Dimensión Cultura Organizacional.*



Fuente: Tabla 27.

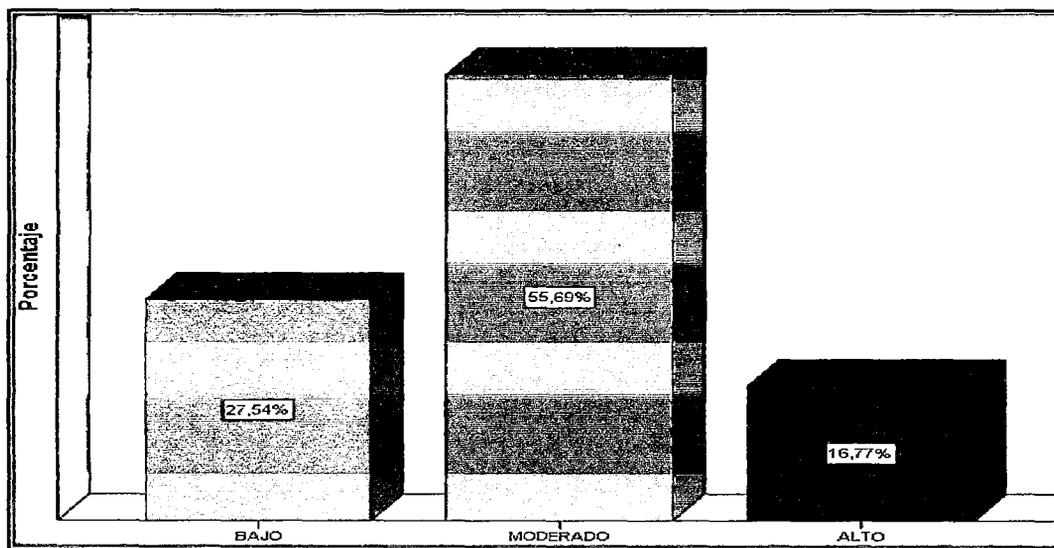
En la tabla 27 y la figura 23, se muestra que los niveles del Comportamiento Organizacional en su dimensión Cultura Organizacional de la Municipalidad Provincial de Huancavelica son moderados en un 54.49%, el 24.55% califica como bajo y el 20.96% lo califica como alto.

Tabla 28. *Dimensión Calidad de Vida en el Trabajo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	BAJO	46	27.5	27.5
	MODERADO	93	55.7	55.7
	ALTO	28	16.8	16.8
	Total	167	100.0	100.0

Fuente: Base de datos - cuestionario aplicado.

Figura 24. *Dimensión Calidad de Vida en el Trabajo.*



Fuente: Tabla 28.

En la tabla 28 y la figura 24, se muestra que los niveles del Comportamiento Organizacional en su dimensión Calidad de Vida en el Trabajo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica son moderados en un 54.49%, el 24.55% califica como bajo y el 20.96% lo califica como alto.

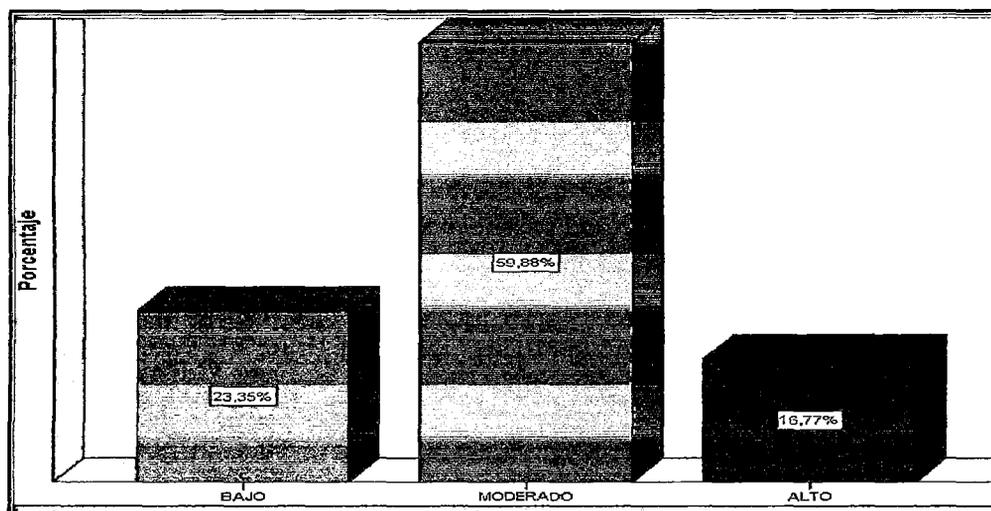
4.2.4. Resultado Agrupado – Variable Independiente: Comportamiento Organizacional

Tabla 29. Variable Independiente - Comportamiento Organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	BAJO	39	23.4	23.4
	MODERADO	100	59.9	59.9
	ALTO	28	16.8	16.8
	Total	167	100.0	100.0

Fuente: Base de datos - cuestionario aplicado.

Figura 25. Variable Independiente - Comportamiento Organizacional.



Fuente: Tabla 29.

En la tabla 29 y la figura 25, se muestra que los niveles de la variable Comportamiento Organizacional en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, tiene niveles moderados con un 59.88%, del mismo modo se visualiza que la calificación como bajo de parte del personal de la MPH es de 23.35% y que sólo un reducido 16.77% lo considera como alto.

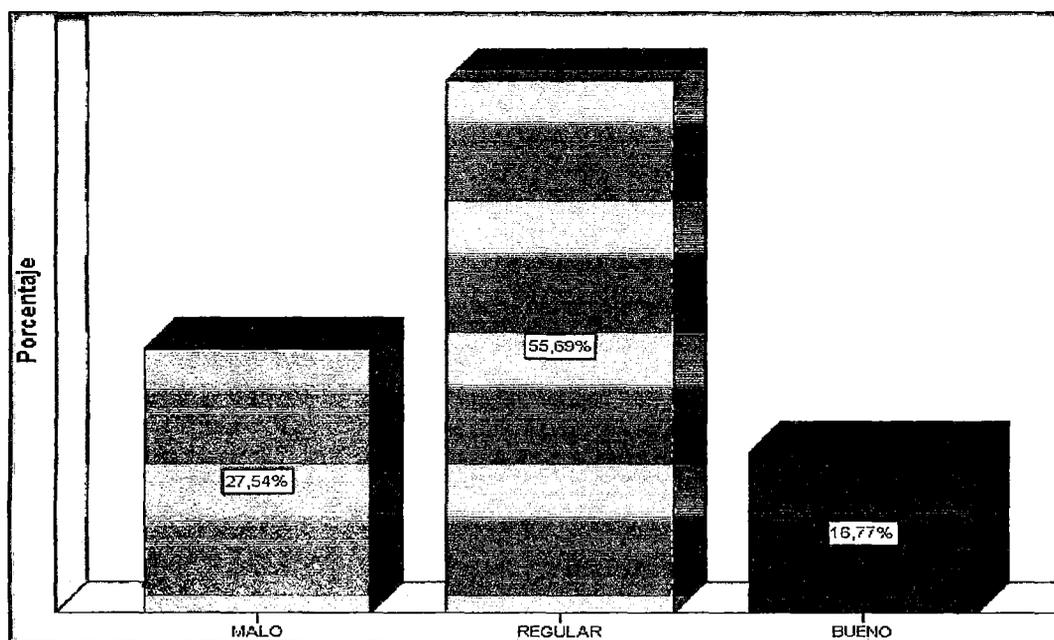
4.2.5. Resultado Agrupado - Variable Dependiente: Resultados de Gestión

Tabla 30. Variable Dependiente - Resultados de gestión.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	MALO	46	27.5	27.5
	REGULAR	93	55.7	55.7
	BUENO	28	16.8	16.8
Total		167	100.0	100.0

Fuente: Base de datos - cuestionario aplicado.

Figura 26. Variable Dependiente - Resultados de Gestión.



Fuente: Tabla 30.

En la tabla 30 y la figura 26, se muestra que los niveles de productividad son regulares en un 55.69% y que sólo el 16.77% de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica considera como bueno y un alto porcentaje de 23.35% considera que los niveles de productividad

son bajos; resaltando que se adoptó una sola dimensión para la variable dependiente, estos resultados definen a la dimensión y a variable unísonamente.

4.3. Contrastación de Hipótesis

Para contrastar la hipótesis se utilizará la prueba de Coeficiente de Correlación de Spearman, puesto que los datos obtenidos son cualitativos y no paramétricos.

4.3.1. Hipótesis General

- **Ho:** El Comportamiento Organizacional del Personal Administrativo Nombrado y Contratado NO influye significativamente en los Resultados de la Gestión de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2011.
- **Ha:** El Comportamiento Organizacional del Personal Administrativo Nombrado y Contratado influye significativamente en los Resultados de la Gestión de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2011.

Tabla 31. Tabulación del RHO de Spearman en el SPSS 22.

			Correlaciones	
			Comportamiento Organizacional	Resultados de la Gestión
Rho de Spearman	Comportamiento Organizacional	Coefficiente de correlación	1.000	,627**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	167	167
	Resultados de la Gestión	Coefficiente de correlación	,627**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	167	167

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

De los resultados obtenidos en la tabla 31, se observa el grado de correlación entre las variables determinadas por el rho de Spearman, $\rho = 0.627$, que significa que existe un buen nivel de correlación, frente al grado de significación estadística de $p < 0.05$ ($p = 0.00$), por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna o de investigación; por lo que se concluye que: el Comportamiento Organizacional del Personal Administrativo Nombrado y Contratado influye significativamente en los Resultados de la Gestión de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2011.

4.3.2. Hipótesis Específica N° 01

- **Ho:** El Comportamiento Organizacional del Personal Administrativo Nombrado y Contratado desde su dimensión Cultura Organizacional NO influye significativamente en los Resultados de la Gestión de la Municipalidad Provincial de Huancavelica-2011.
- **Ha:** El Comportamiento Organizacional del Personal Administrativo Nombrado y Contratado desde su dimensión Cultura Organizacional, influye significativamente en los Resultados de la Gestión de la Municipalidad Provincial de Huancavelica-2011.

Tabla 32. Tabulación del RHO de Spearman en el SPSS 22. Dimensión: Cultura Organizacional y Resultados de Gestión.

Correlaciones			Resultados de Gestión	Cultura Organizacional
Rho de Spearman	Resultados de Gestión	Coefficiente de correlación	1.000	,286**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	167	167
	Cultura Organizacional	Coefficiente de correlación	,286**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	167	167

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

De los resultados obtenidos en la tabla 32, se observa el grado de correlación entre las variables determinadas por el rho de Spearman, $\rho = 0.286$, que significa que existe una correlación baja, es decir, que su valor predictivo para la dimensión Cultura Organizacional es bajo y que habrían otros factores que influirían en los Resultados de la Gestión. Además, se visualiza que el grado de significación estadística es de $p = 0.000$ (El P valor es la magnitud del error), $P < 0.005$; Por lo que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula; concluyendo que el Comportamiento Organizacional del Personal Administrativo Nombrado y

Contratado desde su dimensión Cultura Organizacional, influye significativamente en los Resultados de la Gestión de la Municipalidad Provincial de Huancavelica-2011.

4.3.3. Hipótesis Específica N° 02

➤ **Ho:** El Comportamiento Organizacional del Personal Administrativo Nombrado y Contratado desde su dimensión Calidad de Vida en el Trabajo NO influye significativamente en los Resultados de la Gestión de la Municipalidad Provincial de Huancavelica-2011.

➤ **Ha:** El Comportamiento Organizacional del Personal Administrativo Nombrado y Contratado desde su dimensión Calidad de Vida en el Trabajo, influye significativamente en los Resultados de la Gestión de la Municipalidad Provincial de Huancavelica-2011.

Tabla 33. Tabulación del RHO de Spearman en el SPSS 22. Dimensión: Calidad de Vida en el Trabajo y Resultados de Gestión.

Correlaciones				
			Resultados de Gestión	Dimensión Calidad de Vida
Rho de Spearman	Resultados de Gestión	Coefficiente de correlación	1.000	,794**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	167	167
	Dimensión Calidad de Vida	Coefficiente de correlación	,794**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	167	167

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

De los resultados obtenidos en la tabla 33, se observa que el grado de correlación entre las variables determinadas por el rho de Spearman, $\rho = 0.794$, es decir, la correlación es buena entre el Comportamiento Organizacional y la dimensión Calidad de Vida en el Trabajo. Además, se visualiza que éstos resultados son estadísticamente significativos cuyo valor de $P = 0.000$, o sea, $P < 0.000$, por lo que aceptamos la hipótesis alterna al 5% de significancia estadística; concluyendo que: El Comportamiento Organizacional del personal administrativo nombrado y contratado desde su dimensión Calidad de Vida en el Trabajo, influye significativamente en los Resultados de la Gestión de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2011.

CONCLUSIONES

- El instrumento utilizado tiene un nivel de significancia del 5% y un nivel de confianza al 95%; para este estudio se ha realizado la prueba estadística rho - Spearman - Spss22, para determinar la relación entre variables y cuantificarlas.
- Se logró determinar de qué manera influye el Comportamiento Organizacional del Personal Administrativo Nombrado y Contratado en los Resultados de la Gestión de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2011, y conforme a los resultados estadísticos se ha logrado determinar la influencia de la variable: Comportamiento Organizacional y la variable dependiente: Resultados de Gestión tal cual se visualiza en la Tabla 31, cuyos valores del Rho de Spearman nos indican que esta influencia tiene un grado de bueno superior a los niveles de baja y moderada correlación y que además considerando el valor de p (p, es el error de magnitud) es menor a nivel de significancia estadística, lo que permite aceptar la hipótesis de investigación.

De lo anterior y con apoyo en las bases teóricas que indican que los Resultados de Gestión y Comportamiento Organizacional se ven afectados por múltiples problemas dentro de una organización, desde el tipo de trabajo realizado, hasta la industria y las normas y políticas de la empresa. Todos estos elementos trabajan juntos para establecer una cultura dentro de una organización y para proporcionar dirección y orientación para los empleados, ya que va

sobre su día a día de trabajo; y que sería importante dar mayor importancia a estos factores ya que repercuten en niveles de eficiencia y eficacia organizacional que en esta oportunidad son resumidos a través de los Resultados de Gestión.

- Se determinó la influencia de la Cultura Organizacional, en los Resultados de la Gestión de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2011; de este modo y bajo el apoyo en el procesamiento estadístico de los datos se resuelve que existe una influencia con niveles bajos inferiores a niveles moderados, quiere decir que si bien existe una influencia entre las variables estas son mínimas, o sea que la Cultura Organizacional no es un factor determinante para la obtención de los Resultados de Gestión y que existirían otros factores de mayor influencia; sin embargo la hipótesis alterna o de investigación es aceptada al 5% de significancia estadística.

- Se determinó la influencia de la Calidad de Vida en el Trabajo, en los Resultados de la Gestión de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2011. Respecto a este tema se obtienen interesantes resultados tal cual se muestra en la Tabla 28, que muestra que mayoritariamente la Calidad de Vida en el Trabajo que ofrece a sus trabajadores la Municipalidad Provincial de Huancavelica tiene niveles moderado o medianos y que refiriéndose a la Tabla 33 se observa que los resultados anteriores tienen un grado de correlación bueno (superior a los estándares normales), es decir, que la Calidad de Vida en el Trabajo sí sería un factor importante en la obtención de Resultados de Gestión de la Municipalidad Provincial de Huancavelica. Además, estadísticamente se acepta la Hipótesis Específica N° 02, que a la letra indica lo siguiente: El Comportamiento Organizacional del personal administrativo nombrado y contratado desde su dimensión Calidad de Vida en el Trabajo, influye significativamente en los Resultados de la Gestión de la Municipalidad Provincial de Huancavelica-2011. Municipalidad tendría que tener en cuenta a fin de implementarla dentro de los procesos de gestión ya que el buen nivel de productividad sólo alcanza al 16.8% (Tabla 30) cifra bastante pequeña debiera ser revertida no sólo por alcanzar

eficiencia institucional sino porque es una institución pública que se encuentra al servicio de la comuna.

En consecuencia y en el ámbito del trabajo, la calidad de vida, se expresa también en esta dualidad entre lo económicamente rentable y lo subjetivamente agradable. Siendo conceptualizada por Gibson como una filosofía de gestión que mejorará la dignidad del empleado realizando cambios culturales y que brinda oportunidades de desarrollo y progreso personal. Por lo tanto, se puede decir que la Calidad de Vida en el Trabajo, busca el desarrollo personal del trabajador, como medio para elevar la eficiencia empresarial.

RECOMENDACIONES

- Partiendo de la Modernización de la Gestión Pública y el plan de implementación al 2021, la SGP ha iniciado el diseño de la Política Nacional de Modernización y de un Plan de implementación que cuente con objetivos claros y medibles, que esté orientada a resultados, que considere al ciudadano como eje y fin de la reforma, y que contemple mecanismos eficientes para la coordinación y articulación entre las distintas entidades y niveles de gobierno involucrados en el proceso de modernización, así como para el monitoreo y evaluación de los resultados; la Municipalidad Provincial de Huancavelica deberá tener en cuenta que su nivel de productividad sólo alcanza al 16.8% (Tabla 30) cifra bastante pequeña que debiera ser revertida no sólo por alcanzar eficiencia institucional, sino porque es una Institución Pública que se encuentra al servicio de la comuna.
- Al determinarse que el Comportamiento Organizacional del personal administrativo nombrado y contratado influye significativamente en los Resultados de la Gestión de la Municipalidad Provincial de Huancavelica-2011, es importante reconocer que personas y organizaciones dependen entre sí para alcanzar sus objetivos y llegar a ser competitivos, es necesario conocer la visión y la misión de la organización y sobre todo ajustarse a la Cultura Organizacional, en este sentido la cultura intensifica el compromiso organizacional e incrementa la consistencia del comportamiento del empleado, porque reduce la ambigüedad

y le dice a los empleados como hacer las cosas y cuales son importantes para toda la organización y para él mismo. Sin embargo, deberá priorizarse la atención inmediata a la Calidad de Vida en el Trabajo del personal que labora, pues las condiciones: ambientales de trabajo (como: iluminación, ruido y temperatura), remunerativas (como: remuneración que represente equidad interna y externa, gratificación y prestaciones sociales), tiempo (como: duración de jornada laboral, horas extra y periodos de descanso), sociales (como: organización del trabajo, comunicación y relación entre jefe/subordinado), de seguridad laboral (como: compromiso de la alta dirección y los trabajadores, así como la prevención y control de accidentes); representan evidentemente un nivel de insatisfacción y satisfacción laboral (como: motivación organizacional, intrínseca y extrínseca; e involucramiento en el trabajo, en cuanto a compromiso organizacional, autonomía en el trabajo y capacidad de emprendimiento), determinantes en el desempeño laboral y por ende en la productividad de cada individuo (como: eficiencia, utilización de recursos disponibles, así también cumplimiento de tareas y obligaciones; y eficacia, importancia de los resultados y fines), el cual se ve reflejado finalmente en los Resultados de la Gestión. Las personas que trabajan en las organizaciones están dispuestas a dedicarse al trabajo y a cumplir las metas y los objetivos si ésta les reporta algún beneficio significativo por su esfuerzo y dedicación.

- La implementación de un sistema de monitoreo y evaluación del desempeño (orientado a medir el alcance de objetivos organizacionales), el establecimiento de un sistema de entrenamiento y desarrollo (orientado a la gestión del conocimiento), así como un sistema de recompensas (orientado a la mejora de niveles de motivación); contribuirá a la consecución de resultados positivos a nivel organizacional.

- En la Gestión Pública un punto muy importante es la administración del talento humano, pues la organización de hoy debe preocuparse y enfocarse en explorar la competencia, capacitar y motivar empleados, conquistar clientes y elevar la calidad de servicio y atención a los usuarios. El éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Sander, B. (1990). *Educación, Administración y Calidad de Vida*. Buenos Aires: Santillana.

Bretones, D. & Mañas, A. (2008). *Psicología de los Grupos y de las Organizaciones*. Madrid: Pirámide.

Brunet, L. (2002). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas.

Carrasco Días, S. (2006). *Metodología de la Investigación científica*. Perú: San Marcos.

Chiavenato, I. (1990). *Administración*. México: Mc.Graw-Hill/Interamericana Editores.

Davis, K. (1975). *A Law of Diminishing Returns in Organizational Behavior*. México: Personal Journal.

Davis, K. & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc. Graw-Hill/Interamericana Editores.

Delgado, I., Gómez, L., Romero, A. y Vásquez, E. (2006). *Decisiones Relevantes en la Evaluación y Gestión del Desempeño*. México: Pearson Educacion.

- Flórez, J. (2005). *El Comportamiento Humano en las Organizaciones*. Perú: Universidad del Pacífico.
- French, W., & Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional*. (5a ed.). México: Prentice Hall.
- Furnham, A. (2000). *Psicología Organizacional*. Londres: Oxford University.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. &Donnelly, J.H. (1996). *Las Organizaciones*. Madrid: McGraw Hill.
- González, M. y Olivares, S. (2006). *Comportamiento Organizacional*. México: Continental.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: Mc. Graw-Hill/Interamericana Editores.
- Hernandez, S., Fernandez, C., & Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5a ed.). México: McGraw Hill.
- Koontz, H. (1994). *Administración una Perspectiva Global*. México: McGraw – Hill Interamericana.
- Martínez de Velasco, A. y Fernández, C. (1996). *Escuelas del Comportamiento Organizacional*. México: Trillas.J.
- Melendez, W. (2011). *Técnicas de Investigación Cuantitativa*. Lima: CREA.
- Meyer, C y Schwager, A. (2007). *Comprendiendo la Experiencia del Cliente*. California: Harvard Business Review.
- Nell J. (1998). *Métodos de Investigación*. México: Prentice Hall.

grandes beneficios. Es así que un área operativa, Recursos Humanos se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente.

Pérez, M. (1999). *Diccionario de Administración*. Perú: San Marcos.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

Ruiz, D. (2000). *Organización y Administración de Empresas*. México: Darwin Ruiz Marquillo.

Sánchez Carlessi, H. & Reyes C. (1998). *Metodología y Diseño en la Investigación Científica*.
Perú: Mantaro.

Shein, E. (1970). *Psicología de la Organización*. New Jersey: Prentice-Hall Internacional
Tamayo, Mario y Tamayo (1998).

Sierra, R. (1994). *Técnicas de Investigación Social*. Madrid: Paraninfo

Wendell, F. & Cecil, B. (1979). *Ciencia de la Conducta para el Desarrollo Organizacional*.
México: Diana.

Wendell, F. & Cecil, B. (1996). *Desarrollo Organizacional*. México: Prentice Hall
Hispanoamericana.

Anexos

Matriz de Consistencia.

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA “EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO CONTRATADO Y NOMBRADO EN LOS RESULTADOS DE LA GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAMELICA – 2011”

Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	POBLACIÓN Y MUESTRA	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN
¿De qué manera influye el comportamiento organizacional del personal administrativo nombrado y contratado en los resultados de la gestión de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2011?	Determinar de qué manera influye el comportamiento organizacional del personal administrativo nombrado y contratado en los resultados de la gestión de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2011.	El comportamiento organizacional del personal administrativo nombrado y contratado influye significativamente en los resultados de la gestión de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2011.	VARIABLE INDEPENDIENTE (Vi) EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.	1. CULTURA ORGANIZACIONAL. 2. CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO.	1.1. Clima organizacional. 1.2. Valores organizacionales. 1.3. Estilo de gerencia. 2.1. Condiciones ambientales de trabajo. 2.2. Condiciones remunerativas. 2.3. Condiciones de tiempo. 2.4. Condiciones sociales. 2.5. Condiciones de seguridad laboral.	POBLACIÓN Y MUESTRA: Esté constituido por 167 personas; las cuales integran el personal administrativo nombrado y contratado en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: > TIPO • Investigación Aplicada. > NIVEL • Descriptivo. TIPO DE DISEÑO: > No Experimental - Transversal - Descriptivo. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN: > Método Descriptivo. INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN > ENCUESTAS: • Cuestionario de Escala de Likert.
			VARIABLE DEPENDIENTE (Vd) RESULTADOS DE LA GESTIÓN.	3. PRODUCTIVIDAD.	3.1. Eficiencia. 3.2. Eficacia.		
ESPECÍFICOS	ESPECÍFICOS	ESPECÍFICAS					
1. ¿De qué manera influye el comportamiento organizacional del personal administrativo nombrado y contratado desde su dimensión cultura organizacional, en los resultados de la gestión de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2011?	1. Determinar de qué manera influye el comportamiento organizacional del personal administrativo nombrado y contratado desde su dimensión cultura organizacional, en los resultados de la gestión de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2011.	1. El comportamiento organizacional del personal administrativo nombrado y contratado desde su dimensión cultura organizacional, influye significativamente en los resultados de la gestión de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2011.					
2. ¿De qué manera influye el comportamiento organizacional del personal administrativo nombrado y contratado desde su dimensión calidad de vida en el trabajo, en los resultados de la gestión de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2011?	2. Determinar de qué manera influye el comportamiento organizacional del personal administrativo nombrado y contratado desde su dimensión calidad de vida en el trabajo, en los resultados de la gestión de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2011.	2. El comportamiento organizacional del personal administrativo nombrado y contratado desde su dimensión calidad de vida en el trabajo, influye significativamente en los resultados de la gestión de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2011.					

Operacionalización de Variables

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN NOMINAL	DIMENSIONES	INDICADORES
El Comportamiento Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento organizacional: Estudio y aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas, como individuos y grupos, actúan en las organizaciones. (Davis, K. &Newstrom, J., 2003).	1. Cultura Organizacional.	1.1.Clima Organizacional. 1.2.Valores Organizacionales. 1.3.Estilo de Gerencia.
		2. Calidad de Vida en el Trabajo.	2.1.Condiciones ambientales de trabajo. 2.2.Condiciones remunerativas. 2.3.Condiciones de tiempo. 2.4.Condiciones sociales. 2.5.Condiciones de seguridad laboral.
Resultados de la Gestión.	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de Gestión: Son obtenidos como producto de un proceso de Gestión; en función a la integración de los diferentes elementos que posee la institución, esencialmente por los recursos humanos con los que cuenta. (POLÍTICA NACIONAL DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA AL 2021).	3. Productividad.	3.1.Eficiencia. 3.2.Eficacia.

Instrumento de Investigación.

Validación de Instrumento de Investigación.

15

"AÑO DE LA PROMOCIÓN DE LA INDUSTRIA RESPONSABLE Y DEL COMPROMISO CLIMATICO"

Huancavelica, 23 de mayo del 2014.

MG. ALVARO IGNACIO CAMPOSANO CÓRDOVA

Presente:

Por la presente, reciba usted el saludo cordial y fraterno; a continuación manifestarle, que estoy desarrollando la tesis titulada "EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO CONTRATADO Y NOMBRADO EN LOS RESULTADOS DE LA GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCVELICA – 2011"; por lo que conocedora de su trayectoria profesional y estrecha vinculación en el campo de la investigación le solicito su colaboración en emitir su juicio de experto, para la validación del instrumento "encuesta al personal administrativo contratado y nombrado de la Municipalidad Provincial de Huancavelica" de la presente investigación.

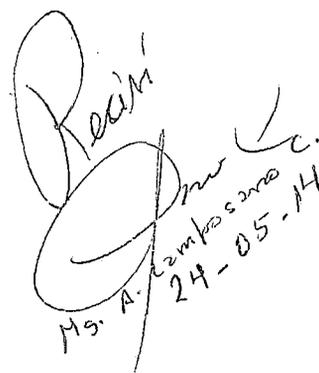
Adjunto:

- Matriz de consistencia.
- Operacionalización de variables.
- Instrumento de investigación.
- Ficha de juicio de experto.

Agradeciendo por anticipado su gentil colaboración como experto, me suscribo de usted.

Atentamente;


Edsy MATOS MOLINA
Tesisista


Ms. A. Camposano
24-05-14

**VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
JUICIO DE EXPERTO**

“EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO
CONTRATADO Y NOMBRADO EN LOS RESULTADOS DE LA GESTIÓN DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCÁVELICA – 2011”

RESPONSABLE: EDSY MATOS MOLINA

INSTRUCCIÓN: Luego de analizar y cotejar el instrumento “Encuesta al personal administrativo contratado y nombrado de la Municipalidad Provincial de Huancavelica” con la Matriz de Consistencia de la presente le solicito que en base a su criterio y experiencia profesional, valide dicho instrumento para su aplicación:

NOTA: Para cada criterio considere la escala de 1 a 5 donde:

1.- Muy poco	2.- Poco	3.- Regular	4.- Aceptable	5.- Muy aceptable
--------------	----------	-------------	---------------	-------------------

Criterio de Validez	Puntuación					Argumento	Observaciones y /o sugerencias
	1	2	3	4	5		
Validez de contenido					X		
Validez de criterio metodológico					X		
Validez de intención y objetividad de medición y observación					X		
Presentación y formalidad del instrumento				X			
TOTAL PARCIAL							
TOTAL	19						

Puntuación:

- De 4 a 11 No válida, reformular
- De 12 a 14 No válida, modificar
- De 15 a 17 Válido, mejorar
- De 18 a 20 Válido, aplicar

Apellidos y Nombres	Camposano Córdova Alvaro Ignacio
Grado Académico	Magister
Mención	Didáctica Universitaria



Firma

"AÑO DE LA PROMOCIÓN DE LA INDUSTRIA RESPONSABLE Y DEL COMPROMISO CLIMATICO"

Huancavelica, 23 de mayo del 2014.

MG. CPCC. MAGNO F. FLORES PALOMINO

Presente:

Por la presente, reciba usted el saludo cordial y fraterno; a continuación manifestarle, que estoy desarrollando la tesis titulada "EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO CONTRATADO Y NOMBRADO EN LOS RESULTADOS DE LA GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAMELICA – 2011"; por lo que conocedora de su trayectoria profesional y estrecha vinculación en el campo de la investigación le solicito su colaboración en emitir su juicio de experto, para la validación del instrumento "encuesta al personal administrativo contratado y nombrado de la Municipalidad Provincial de Huancavelica" de la presente investigación.

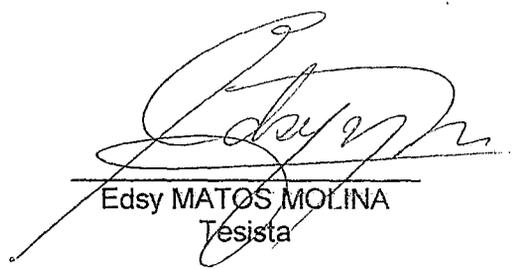
Adjunto:

- Matriz de consistencia.
- Operacionalización de variables.
- Instrumento de investigación.
- Ficha de juicio de experto.

Agradeciendo por anticipado su gentil colaboración como experto, me suscribo de usted.

Atentamente;

*Recibido
26-05-2014
12.15 pm
[Firma]*


Edsy MATOS MOLINA
Tesisista

**VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
JUICIO DE EXPERTO**

"EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO
CONTRATADO Y NOMBRADO EN LOS RESULTADOS DE LA GESTIÓN DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCVELICA - 2011"

RESPONSABLE: EDSY MATOS MOLINA

INSTRUCCIÓN: Luego, de analizar y cotejar el instrumento "Encuesta al personal administrativo contratado y nombrado de la Municipalidad Provincial de Huancavelica" con la Matriz de Consistencia de la presente le solicito que en base a su criterio y experiencia profesional, valide dicho instrumento para su aplicación:

NOTA: Para cada criterio considere la escala de 1 a 5 donde:

1.- Muy poco	2.- Poco	3.- Regular	4.- Aceptable	5.- Muy aceptable
--------------	----------	-------------	---------------	-------------------

Criterio de Validez	Puntuación					Argumento	Observaciones y /o sugerencias
	1	2	3	4	5		
Validez de contenido					X		
Validez de criterio metodológico					X		
Validez de intención y objetividad de medición y observación			X				
Presentación y formalidad del instrumento					X		
TOTAL PARCIAL							
TOTAL	19						

Puntuación:

- De 4 a 11 No válida, reformular
- De 12 a 14 No válida, modificar
- De 15 a 17 Válido, mejorar
- De 18 a 20 Válido, aplicar

Apellidos y Nombres	<i>Flores Palomino Magno Francisco</i>
Grado Académico	<i>Magister</i>
Mención	<i>Gestión Empresarial</i>

[Firma]

Firma

"AÑO DE LA PROMOCIÓN DE LA INDUSTRIA RESPONSABLE Y DEL COMPROMISO CLIMATICO"

Huancavelica, 23 de mayo del 2014.

DR. WILFREDO F. YUPANQUI VILLANUEVA

Presénte:

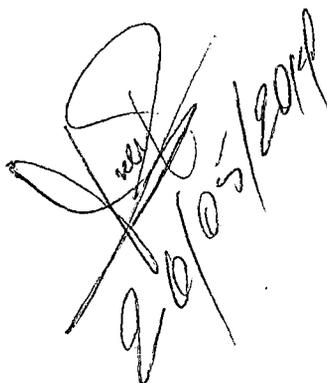
Por la presente, reciba usted el saludo cordial y fraterno; a continuación manifestarle, que estoy desarrollando la tesis titulada "EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO CONTRATADO Y NOMBRADO EN LOS RESULTADOS DE LA GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAMELICA – 2011"; por lo que conocedora de su trayectoria profesional y estrecha vinculación en el campo de la investigación le solicito su colaboración en emitir su juicio de experto, para la validación del instrumento "encuesta al personal administrativo contratado y nombrado de la Municipalidad Provincial de Huancavelica" de la presente investigación.

Adjunto:

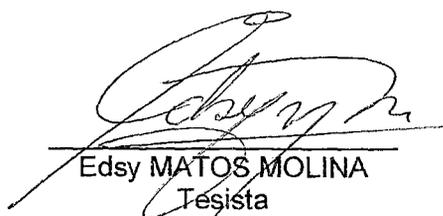
- Matriz de consistencia.
- Operacionalización de variables.
- Instrumento de investigación.
- Ficha de juicio de experto.

Agradeciendo por anticipado su gentil colaboración como experto, me suscribo de usted.

Atentamente;



Handwritten signature of Wilfredo F. Yupanqui Villanueva, dated 23/05/2014.



Handwritten signature of Eddy Matos Molina, Tesista.

Eddy MATOS MOLINA
Tesista

**VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
JUICIO DE EXPERTO**

“EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO
CONTRATADO Y NOMBRADO EN LOS RESULTADOS DE LA GESTIÓN DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCVELICA – 2011”

RESPONSABLE: EDSY MATOS MOLINA

INSTRUCCIÓN: Luego de analizar y cotejar el instrumento “Encuesta al personal administrativo contratado y nombrado de la Municipalidad Provincial de Huancavelica” con la Matriz de Consistencia de la presente le solicito que en base a su criterio y experiencia profesional, valide dicho instrumento para su aplicación:

NOTA: Para cada criterio considere la escala de 1 a 5 donde:

1.- Muy poco	2.- Poco	3.- Regular	4.- Aceptable	5.- Muy aceptable
--------------	----------	-------------	---------------	-------------------

Criterio de Validez	Puntuación					Argumento	Observaciones y /o sugerencias
	1	2	3	4	5		
Validez de contenido					X		
Validez de criterio metodológico					X		
Validez de intención y objetividad de medición y observación					X		
Presentación y formalidad del instrumento				X			
TOTAL PARCIAL							
TOTAL	19						

Puntuación:

De 4 a 11 No válida, reformular
De 12 a 14 No válida, modificar
De 15 a 17 Válido, mejorar
De 18 a 20 Válido, aplicar



Apellidos y Nombres	YUPANQUI VILCAQUEVA Wilfredo Fernando
Grado Académico	DOCTOR
Mención	ADMINISTRACION

Firma

Resoluciones



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0334-2015-FCE-UNH

Huancavelica, 22 de mayo del 2015.

VISTO:

Hoja de Tramite N° 1316 de fecha 22-05-2015, Solicitud S/N. presentado por la Bachiller en Ciencias Administrativas **EDSY MATOS MOLINA**; pidiendo programación de fecha y hora para sustentación de tesis para Optar el Título Profesional de Licenciado en Administración; y:

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, en concordancia al Artículo N° 83° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado por la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 prescribe, otorga los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y Título Profesional a nombre de la nación aprobados en cada facultad y escuela de posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionara tal condición.

Que, según la Décima Tercera disposición complementaria transitoria. De la ley N° 30220 dice Los estudiantes que a la entrada en vigencia de la presente Ley, se encuentren matriculados en la universidad no están comprendidos en los requisitos establecidos en el artículo 45° de la presente. Así mismo la disposición transitoria del estatuto de la UNH dice los estudiantes que a la entrada en vigencia de la ley número 30220, se encuentren matriculados en la UNH no están comprendidos en los requisitos establecidos para titulación del presente estatuto, el mismo tratamiento se dará para los egresados.

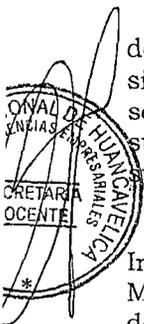
Que, en virtud al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado con Resolución N° 574-2010-R-UNH, en su Artículo N° 39 si el graduado es declarado Apto para sustentación (por unanimidad o mayoría), solicitara al Decano de la Facultad para que fije lugar, fecha y hora para la sustentación. La Decanatura emitirá la Resolución fijando fecha hora y lugar para la sustentación, asimismo entregará a los jurados el formato del acta de evaluación.

Que con Informe N° 014-2015-HQZ-EPA-FCE-UNH de fecha 21-05-2015, Informe N° 016-2015-FRT-EPA-FCE-UNH de fecha 15-05-2015, Informe N° 05-2015-MJ-EAPA-FCE-UNH de fecha 19-05-2015, Informe N° 005-2015-YHQ-EAPA-FCE-UNH de fecha 11-12-2015 los docentes miembros del jurado evaluador emiten informe de aprobación del informe final de tesis titulado **"EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO CONTRATADO Y NOMBRADO EN LOS RESULTADOS DE LA GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAVELICA - 2011"**, dando pase a sustentación.

En uso de las atribuciones establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad;

RESUELVE:

ARTÍCULO 1°.- PROGRAMAR la fecha y hora para la Sustentación Vía Tesis titulada: **"EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO CONTRATADO Y NOMBRADO EN LOS RESULTADOS DE LA GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAVELICA - 2011"**; presentado por la Bachiller en Ciencias Administrativas **EDSY MATOS MOLINA**, para el día miércoles 03 de junio del 2015 a horas 11:00 a.m. en el Aula Magna de la Facultad de Ciencias Empresariales.





SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0334-2015-FCE-UNH

Huancavelica, 22 de mayo del 2015.

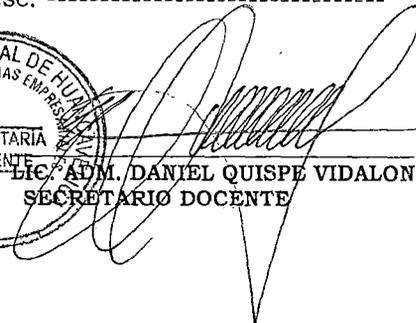
ARTICULO 2° ENCARGAR al Presidente del Jurado el cumplimiento de la presente Resolución y la remisión del acta y documentos sustentatorios al Decanato para su registro y trámite correspondiente.

“Regístrese, Comuníquese y Archívese. -----”



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DECANATO
MG. LOIS JULIO PALACIOS AGUILAR
DECANO (e)

C.c.
DFEC.
JURADOS
ARCHIVOS



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
SECRETARIA DOCENTE
LIC. ADM. DANIEL QUISPE VIDALON
SECRETARIO DOCENTE



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0290-2012-FCE-COGUNH-ANR

Huancavelica, 28 de Junio del 2012.

VISTO:

El Oficio N° 0330-2012-EAPC-DFCE-UNH de fecha 06-06-12 presentado por el Director de la E.A.P. de Administración y la solicitud presentada por la Bachiller: **MATOS MOLINA Edsy**; y

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad a lo prescrito por el Artículo 22° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante Resolución N° 459-2003-R-UNH, modificado en Asamblea Universitaria el 27-12-2006-R-UNH las Facultades gozan de autonomía académica, normativa, gubernativa, administrativa y económica.

Que, el Artículo 172° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica prescribe que el Título Profesional o Licenciatura se obtiene por una de las modalidades que establece la Ley, posterior al grado de Bachiller y los demás requisitos contemplados en el Reglamento de la Facultad.

Que, el Artículo 36° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe una vez elaborada el informe y aprobado por el docente el asesor, el informe de investigación será presentado en tres ejemplares anillados a la Escuela Académico Profesional correspondiente, pidiendo revisión y declaración de apto para sustentación, por los jurados.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académica Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afin con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano la Facultad para que este emita la resolución correspondiente

Que, el Artículo 38° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Jurado nombrado después de revisar el trabajo de investigación dictaminara en un plazo no mayor de 10 días hábiles, disponiendo su pase a sustentación o devolución para su complementación y/o corrección.

En uso de las atribuciones conferidas por la Ley Universitaria N° 23733 y el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad

SE RESUELVE:

ARTÍCULO 1°.-RATIFICAR la designación como Asesor al **Lic. Adm. YOHNNY HUARAC QUISPE** del Proyecto de Investigación Científica titulado: **"EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO CONTRATADO Y NOMBRADO EN LOS RESULTADOS DE LA GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAMELICA -2011"** presentado por la Bachiller: **MATOS MOLINA Edsy**.

ARTÍCULO 2°.- RATIFICAR la designación de los Miembros de Jurado del Proyecto de Investigación Científica Titulado: **"EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO CONTRATADO Y NOMBRADO EN LOS RESULTADOS DE LA GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAMELICA-2011"** presentado por la Bachiller: **MATOS MOLINA Edsy**; según el siguiente detalle:





SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0290-2012-FCE-COGUNH-ANR

Huancavelica, 28 de Junio del 2012

- LIC. ADM. HECTOR QUINCHO ZEVALLOS PRESIDENTE
- ECON. FREDY RIVERA TRUCIOS SECRETARIO
- LIC. ADM. LINO ANDRES QUINONEZ VALLADOLID VOCAL
- LIC. ADM. GUIDO AMADEO FIERRO SILVA SUPLENTE

ARTÍCULO 3°.- Elévase el presente documento a las instancias pertinentes.

ARTÍCULO 4°.- Notifíquese a los interesados para su conocimiento y demás fines.

“Regístrese, Comuníquese y Archívese. -----”



MG. EDGARDO FELIX PALOMINO TORRES
DECANO



LIC. MAT. OSCAR MANUEL GARCIA CAJO
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFEC.
Interesados
Archivo



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0121-2015-FCE-R-UNH

Huancavelica, 18 de Febrero del 2015.

VISTO:

Hoja de Tramite del Decanato N° 093 de fecha 17-02-2015; Oficio N° 093-2015-EAPA-DFCE/UNH de fecha 13-02-15, Informe N° 005-2015-YHQ-EAPA-FCE-UNH de fecha 11-02-2015; presentado por la bachiller Ciencias Administrativas **EDSY MATOS MOLINA**; solicitando la Ratificación de los Miembros del Jurado para la revisión del informe final de tesis, y;

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, en concordancia al Artículo N° 83° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado por la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 prescribe, otorga los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y Título Profesional a nombre de la nación aprobados en cada facultad y escuela de posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionara tal condición.

Que, según la Décima Tercera disposición complementaria transitoria. De la ley N° 30220 dice Los estudiantes que a la entrada en vigencia de la presente Ley, se encuentren matriculados en la universidad no están comprendidos en los requisitos establecidos en el artículo 45° de la presente. Así mismo la disposición transitoria del estatuto de la UNH dice los estudiantes que a la entrada en vigencia de la ley número 30220, se encuentren matriculados en la UNH no están comprendidos en los requisitos establecidos para titulación del presente estatuto, el mismo tratamiento se dará para los egresados.

Que, el Artículo 36° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe una vez elaborada el informe y aprobado por el docente el asesor, el informe de investigación será presentado en tres ejemplares adjuntados a la Escuela Académico Profesional correspondiente, pidiendo revisión y declaración de apto para sustentación, por los jurados.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académico Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afin con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que este emita la resolución correspondiente

Que, el Artículo 38° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Jurado nombrado después de revisar el trabajo de investigación dictaminara en un plazo no mayor de 10 días hábiles, disponiendo su pase a sustentación o devolución para su complementación y/o corrección.

Que mediante Informe N° 005-2015-YHQ-EAPA-FCE-UNH de fecha 11-02-2015 emitido por el docente asesor **Lic. Adm. YOHNNY HUARAC QUISPE** donde emite el resultado final de **APROBACIÓN** de la Tesis Titulado: "**EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO CONTRATADO Y NOMBRADO EN LOS RESULTADOS DE LA GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAMELICA-2011**"; presentado por la bachiller Ciencias Administrativas **EDSY MATOS MOLINA**; para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración.





UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0121-2015-FCE-R-UNH

Huancavelica, 18 de Febrero del 2015

En uso de las atribuciones establecida por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad;

RESUELVE:

ARTÍCULO 1° RATIFICAR a los Miembros de Jurado para la Revisión del informe final de la tesis Titulado: **“EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO CONTRATADO Y NOMBRADO EN LOS RESULTADOS DE LA GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCVELICA-2011”**; presentado por la bachiller Ciencias Administrativas **EDSY MATOS MOLINA**; para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración; a los siguientes docentes:

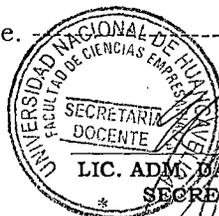
- | | |
|---------------------------------------------|------------|
| • Lic. Adm. Héctor QUINCHO ZEVALLOS | Presidente |
| • Mg. Fredy RIVERA TRUCIOS | Secretario |
| • Lic. Adm. Lino Andrés QUIÑONEZ VALLADOLID | Vocal |
| • Lic. Adm. Guido Amadeo FIERRO SILVA | Suplente |

ARTÍCULO 2°.- ELÉVESE el presente documento a las instancias pertinentes.

ARTÍCULO 3°.- NOTIFÍQUESE a los interesados para su conocimiento y demás fines.



Regístrese, Comuníquese y Archívese.
MG. LUIS JULIO PALACIOS AGUILAR
DECANO (e)



LIC. ADM. DANIEL QUISPE VIDALÓN
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFEC.
Interesado
Archivo



RESOLUCIÓN N° 0503-2012-FCE-COyG-UNH-ANR

Huancavelica, 10 de Octubre del 2012.

VISTO:

El Proveído 1664 de fecha 10-10-2012; Oficio N° 0452-2012-EAPA-FCE-UNH, Informe N° 0015-2012-YHQ-EAPA-FEC-AT-UNH fecha 28-08-2012; Informe N° 017-2012-HQZ-EAPA-FCE-UNH de fecha 05-10-2012; Informe N° 025-2012-FRT-EAPA-COGUNH de fecha 28-08-2012; Informe N° 009-2012-MJLAQV-EAPA-FCE-UNH de fecha 27-09-2012, emitido por el Docente Asesor y Miembros Jurados; pidiendo Aprobación del Proyecto de Investigación presentado por la egresada en Ciencias Administrativas **EDSY MATOS MOLINA**; y:

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad a lo prescrito por el Artículo 22° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante Resolución N° 459-2003-R-UNH, modificado en Asamblea Universitaria el 27-12-2006-R-UNH las Facultades gozan de autonomía académica, normativa, gubernativa, administrativa y económica.

Que, el Artículo 172° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica prescribe que el Título Profesional o Licenciatura se obtiene por una de las modalidades que establece la Ley, posterior al grado de Bachiller y los demás requisitos contemplados en el Reglamento de la Facultad.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académica Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afin con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano d la Facultad para que este emita la resolución correspondiente.

Que, el Artículo 34° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Proyecto de Investigación aprobado, será remitido a la Decanato, para que esta emita Resolución de aprobación e inscripción; previa ratificación del consejo de facultad; el graduado procederá a desarrollar el trabajo de investigación, con la orientación del Profesor Asesor. El docente asesor nombrado es responsable del cumplimiento de la ejecución y evaluación del trabajo de investigación.

En uso de las atribuciones conferidas por la Ley Universitaria N° 23733 y el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica y la Resolución de Consejo Universitario N° 0127-2012-COyG-UNH-ANR de fecha 19-09-2012 el Decano de la Facultad;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO 1°.-APROBAR el Proyecto de Investigación Científica titulado: **“EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO CONTRATADO Y NOMBRADO EN LOS RESULTADOS DE LA GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCVELICA -2011”** presentado por la egresada **EDSY MATOS MOLINA** Optar el Título Profesional de Licenciado en Administración.

ARTÍCULO 2°.- Elévase el presente documento a las instancias pertinentes.

ARTÍCULO 3°.- Notifíquese a los interesados para su conocimiento y demás fines.

“Regístrese, Comuníquese y Archívese. -----”





UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0503-2012-FCE-COyG-UNH-ANR

Huancavelica, 10 de Octubre del 2012.

"Regístrese, Comuníquese y Archívese. -----"



MG. CPCC. EMILIANO REYMUNDO SOTO
DECANO (e)



LIC. MAT. OSCAR MANUEL GARCIA CAJO
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFEC.
INTERESADOS