

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA

(Creado por Ley N° 25265)



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

TESIS

**“CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y
COMUNICACIONES DE HUANCAYVICA - 2015”**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Desarrollo del Potencial Humano

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO POR LOS BACHILLERES:

CCANTO ESPINOZA, Angélica María

TAIPE QUISPE, Margot

ASESOR:

Lic. Adm. Guido FIERRO SILVA

HUANCAVELICA - PERÚ

2016

DEDICATORIA

A Dios, por darnos la oportunidad de vivir y estar con nosotros a cada paso que damos, fortaleciendo nuestro corazón e iluminando nuestra mente.

A nuestros padres por ser el pilar fundamental, por su amor trabajo y sacrificio en todos estos años y que siempre tuvieron una palabra de aliento en los momentos difíciles de nuestras vidas.

Angélica y Margot.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos en primer lugar a Dios quien supo guiarnos por el buen camino, dándonos las fuerzas para seguir adelante y no desfallecer en los problemas que se presentaban, enseñándonos a enfrentar las adversidades.

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento, reconocimiento y cariño a nuestros padres por todo el esfuerzo que hicieron para darnos una profesión y hacer de nosotras personas de bien, gracias por los sacrificios y la paciencia que demostraron todos estos años; gracias a ustedes hemos llegado a donde estamos.

A la Universidad Nacional de Huancavelica por habernos aceptado ser parte de ella y abierto las puertas de su seno científico y hacernos parte de la maravillosa Facultad de Ciencias Empresariales la cual, llevamos en el corazón nido de muchos que como nosotros eligieron esta extraordinaria carrera y que con mucho orgullo, amor, pasión y respeto representaremos y así dándonos la oportunidad de escalar un peldaño más en el campo del conocimiento.

A todos los maestros de la carrera por sus conocimientos, consejos, confianza y formación que de una manera u otra han aportado su granito de arena a nuestra formación, su trato humano y su visión crítica de muchos aspectos cotidianos de la vida.

Debemos agradecer de manera especial y sincera al Dr. Dulio Oseda Gago, por su apoyo y confianza en el trabajo y su capacidad para guiar nuestras ideas ha sido un aporte invaluable, no solamente en el desarrollo de esta tesis, sino también en nuestra formación como investigador.

Al Lic. Lino Quiñonez Valladolid como coordinador nos brindó todo el apoyo y la guía que nos proporcionó durante este proceso de trabajo con las sucesivas reuniones que mantuvimos logramos ir conciliando ideas hasta llegar a la culminación del trabajo y obtener un resultado satisfactorio para nosotros. Y también por habernos brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento científico.

Agradecemos a nuestro Asesor de tesis, Lic. Guido Fierro Silva por su participación durante el proceso de la realización de nuestra investigación de tesis.

Queremos expresar nuestro agradecimiento especial al personal Administrativo de la Oficina General de Administración de la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones – Huancavelica que nos abrieron las puertas para realizar la investigación. brindándonos el apoyo y facilidades que nos fueron otorgadas para la realización de nuestra tesis.

A nuestros amigas y compañeras de facultad (con quienes construimos conocimiento, compartimos mañanas, tardes y noches de estudio), por dejarnos compartir a su lado muchas experiencias de vida.

A todas las personas que saben que son importantes para nosotros y que de una u otra manera estuvieron a nuestro lado, con sus altos y bajos y que no necesitamos nombrarlos, porque tanto ellos como nosotros sabemos que desde lo más profundo de nuestro corazón nos ayudaron a crecer como personas y como profesionales. Algunas están aquí con nosotros y otras en nuestros recuerdos y en nuestro corazón, sin importar en donde estén queremos darles las gracias por formar parte de nosotros, por todo lo que nos han brindado y por todas sus bendiciones.

Las Autoras.

ÍNDICE

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

CAPÍTULO I PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
1.2.1. PROBLEMA GENERAL	16
1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS.....	16
1.3. OBJETIVO : GENERAL Y ESPECÍFICOS.....	16
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	16
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	17

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES.....	19
2.2. BASES TEÓRICAS.....	34
2.3. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.....	73
2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	73
2.5. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES	75
2.6. DEFINICIÓN OPERATIVA DE VARIABLES E INDICADOR.....	77

CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO	80
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	83
3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	83

3.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	83
3.5. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	85
3.6. POBLACIÓN, MUESTRA, MUESTREO	85
3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	87
3.8. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	90
3.9. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	90

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. RESULTADOS DE ESTADÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL.....	93
4.2. PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE LA HIPÓTESIS PRINCIPAL.....	106
4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	112
CONCLUSIONES	
RECOMENDACIONES	
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA	
ANEXO	

RESUMEN

Las organizaciones actuales están inmersas en cambios tecnológicos, sociales y económicos, y nadie duda, que del proceso de adaptación a estos se obtendrán las metas y logros propuestos, para lo cual es esencial disponer de personas satisfechas con su trabajo y con la institución, ello aumentará claramente su rendimiento y la calidad del servicio que prestan. Debido a ello se realizó la investigación titulado **“CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES DE HUANCVELICA - 2015”**, tiene como objetivo general determinar la relación que existe entre Clima Organizacional y el Desempeño Laboral del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica - 2015, la hipótesis fue: Existe una relación directa y significativa entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica - 2015. El tipo de investigación es aplicada, nivel descriptivo - correlacional, método científico inductivo, deductivo y correlacional un diseño no experimental descriptivo – correlacional, con una muestra de 88 trabajadores.

La técnica de recolección de datos fue la encuesta mediante el instrumento tipo cuestionario, para ambas variables. En esta investigación se utilizó un cuestionario de clima organizacional, el cual cuenta con 23 preguntas. De acuerdo a los resultados de la encuesta realizada al personal de la DRT y C Huancavelica. Se tiene que el clima organizacional prevaleció con un nivel medio de 78.4% y que el desempeño laboral tuvo un nivel medio de 77.3% lo cual indica una relación entre 2 variables. Del contraste de hipótesis se llegó a la conclusión que el clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral del personal con un 86% en la DRT y C Huancavelica – 2015.

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es de gran importancia ya que permite estudiar los elementos que afectan en el desempeño de las personas. Actualmente se considera destacar que los trabajadores son pieza clave para el desarrollo y el cambio dentro de las organizaciones, de tal forma que la buena atmósfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo de trabajo. Es decir las organizaciones deben interactuar en ambientes favorables que faciliten el trabajo de sus empleados y les permita alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

Por ello, fue necesario realizar diferentes estudios, utilizando mecanismos de medición periódica que puedan medir el comportamiento de las personas, destacando cuales son los puntos que están fallando para así poder determinar un diagnostico que muestre con exactitud cuáles son los factores que se están viendo afectados y que influyen negativamente en el ambiente laboral; para poder así tomar las medidas adecuadas para solventar la situación. Es por eso que el presente trabajo de investigación se orientó a realizar una guía que ayudó a evaluar **“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES DE HUANCAMELICA – 2015”**; donde se determinó si hay una relación entre ambas variables de estudio.

El presente trabajo de investigación que pusimos en consideración, está organizada en cuatro capítulos:

EL capítulo I; El cual hace referencia al planteamiento del problema, la formulación del problema, objetivos y justificación de la investigación, el análisis nos ha permitido diagnosticar analizar e interpretar.

El capítulo II; Comprende el marco teórico conceptual, antecedentes del estudio, bases teóricas, sistema de hipótesis, definición de términos básicos, variables e indicadores de estudio y operacionalización de variables.

El capítulo III; Indica el marco metodológico y técnicas de investigación, utilizando en el presente estudio:

- Población y contexto de estudio, referido al ámbito de observación, consignado cifras cuantitativas de la población objeto de estudio.

- Técnicas para la recolección de datos se aplicó estrategias de obtención de información de cada aspecto observado a través de encuestas y cifras técnicas de recolección de datos.
- Procesamiento informático y análisis de datos, la organización clasificación codificación y tabulación de la información permitió obtener datos significativos sobre el objeto de estudio.

El capítulo IV; Corresponde al análisis de los resultados, el estudio induce a tener que evaluar y proponer acciones que conlleven a mejorar la situación en la que se encuentra. El Clima Organizacional y su relación con el Desempeño del Personal administrativo de la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica – 2015.

Y finalmente se presenta las respectivas conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos de la investigación.

Se invita al lector a revisar detenidamente la presente investigación, ya que puede ser de ayuda en un futuro, para así poder desarrollar un buen clima organizacional en una forma sistemática; para su análisis y comprensión de todo cuanto esté relacionado con el tema y más adelante poder aportar más información acerca del mismo.

Las Autoras.

CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Clima Organizacional es un elemento fundamental en las percepciones que el trabajador tiene en la estructura y proceso que ocurren en un medio laboral, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los colaboradores, tienen repercusiones a veces positiva o negativamente en el comportamiento laboral, lo que produce fluctuaciones en la productividad y servicio ofrecido por la organización.

Por lo tanto el Clima Organizacional según Taguiri (1968), citado por Guillén, (2012), es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que es experimentada por sus ocupantes, influye en su conducta y puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características del ambiente el cual puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de las empresas. Pueden ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran ya que se dice que el comportamiento está estrechamente relacionado con la motivación y a su vez está influenciada por las percepciones que tenga el trabajador de la organización

A nivel mundial en las organizaciones, el clima organizacional está considerado como un aspecto muy relevante para alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia organizacional, ya que ejerce relación directa en el desempeño laboral de los trabajadores y éste se ve reflejado en los resultados organizacionales. Medir el clima organizacional brinda a las organizaciones un indicador de satisfacción laboral que facilita adelantar acciones para fortalecer las mejores condiciones para el desempeño y dinámica organizacional, fuente del éxito de la empresa y de sus empleados.

En América Latina las organizaciones que emplean viejos esquemas estructurales, pueden llegar a ser obsoletas o disfuncionales si no se pone en práctica patrones nuevos de conducta. Un cambio de enfoque metodológico que marque la diferencia, sería útil para la dinámica organizacional de los países subdesarrollados, incidiría directamente en el estilo de dirigir, creando ambientes de trabajo motivadores y comenzaríamos a darnos cuenta de que debemos concebir al ser humano inmerso en una totalidad, que le reclama responsabilidad y compromiso consigo mismo. El clima organizacional es primordial en el análisis organizacional y es hacia esta comprensión que debemos dirigirnos en los próximos años con una mirada renovada.

En la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias, económicas y demográficas están causando un gran impacto sobre el clima organizacional. El estudio del clima organizacional permite diagnosticar factores y variables, relacionados con el “estado de ánimo” de la organización, el cual influye en el comportamiento y desempeño de los empleados en el trabajo entendiendo que dicho comportamiento no es la resultante de los factores organizacionales existentes, sino que éste depende de las percepciones que tengan los empleados de estos factores, de las actitudes, interacciones experiencias que cada miembro tenga con respecto a la organización.

En el Perú un gran porcentaje de organizaciones aún utilizan sistemas rígidos para llevar a cabo la producción de bienes o servicios, considerando a su gente como máquinas productoras, dejando de lado los sentimientos y emociones que los trabajadores poseen y que se ven afectados por ese sistema rígido persecuidor que fomenta el miedo, el cual se ve reflejado en un clima organizacional tenso. Sin embargo también se habla de estructuras orgánicas, flexibles y ligeras al tiempo que reconoce a las organizaciones como sistemas abiertos con capacidad de autor renovación y aprendizaje.

Uno de los problemas que se viene generando en muchas de las organizaciones de nuestro país y por ende a nivel regional o local está centrada en el tema del clima organizacional, tema que es la preocupación para muchas organizaciones y que en algunos casos está conllevando al desorden y caos

peligrando la institucionalidad de estas; asimismo, podemos señalar que en muchas de estas no le dan la importancia debida, pese a lo gravitante que esto significa para poder desarrollar una organización.

La Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica, cuyo objetivo es la de propiciar la integración de la región a través de las construcciones, mejoramiento, rehabilitación y conservación de la red vial; y garantizar un sistema de Transportes terrestre que sea accesible, eficiente y seguro. Dentro de este ambiente, se dan ciertas situaciones que hacen que la estabilidad de la organización varíe, ya que se puede considerar el desequilibrio en cuanto se refiere al Clima Organizacional, citándose varios aspectos que causan esta problemática entre ellos se anotan la falta de capacitación para la ocupación de cargos, la mala comunicación organizacional existente, ya que no es posible transmitir con eficacia los flujos de información necesaria para el desempeño de cada cargo, produciéndose una carencia de antecedentes y datos a cualquier actividad que se ejecute dentro, dándose otra consecuencia la falta de liderazgo y de motivación.

Considerando lo anterior anotado se puede deducir que el clima organizacional es un factor que permite establecer cuál es la situación actual del ambiente dentro de una organización, ya que gran parte del desarrollo laboral de la misma dependerá del ambiente en el cual se desarrollan las relaciones entre sus integrantes.

Una vez realizado este análisis, surge el presente estudio, el cual pretende determinar ¿Cuál es la relación que existe entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica -2015?

Buscando proponer alternativas de mejora que permitan incrementar dicho desempeño, es evidente que si la organización mantiene una estructura netamente piramidal, la comunicación también adopta el mismo estilo vertical, que de cierto modo distorsiona las órdenes dirigidas hacia los trabajadores y generalmente los mensajes que pretenden dirigir desde el nivel operativo a sus superiores tardan demasiado tiempo o no llegan de la manera esperada, esto a su vez se debe a la

práctica del liderazgo autocrático que impide mantener una comunicación abierta dentro la organización y que no permite a los trabajadores participar activamente en todas las actividades, logrando de esta manera que el clima organizacional se torne tenso y desfavorable para los trabajadores quienes demuestran su inconformidad a través de su desempeño laboral.

Al no mejorar el clima organizacional de la la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica - 2015, se podría presentar una serie de inconvenientes, entre ellos podría mencionar la continua comunicación deficiente entre directivos y trabajadores, la falta de trabajo en equipo, el incumplimiento de metas organizacionales, desmotivación, ausentismo, conflictos, entre otros. Por lo que se deben de generar estrategias internas para mejorar y mantener estable el clima organizacional personales de un individuo configuran su responsabilidad; echando a un lado lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, y la visión que se tiene de ella, que le permita reforzar el liderazgo, el trabajo en equipo, los estilos de comunicación y los incentivos que se deberían aplicar a los trabajadores que tienen un alto desempeño laboral con el fin de mantener un ambiente laboral motivador.

Dado que estamos en una trasmisión en la que una organización debe considerar al elemento humano como eje empresarial que constituye el eje principal entorno al cual gira la moderna administración empresarial. Entendiendo que el recurso humano es el recurso más valioso dentro de la organización, el tiempo que dediquemos para brindarle un adecuado ambiente de trabajo debe ser considerado como una inversión.

Todo ello con el propósito de plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática del personal administrativos de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica - 2015.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. PROBLEMA GENERAL

¿Cuál es la relación que existe entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica -2015?

1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

1. ¿Cuál es la relación que existe entre el Clima Organizacional y productividad del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica - 2015?
2. ¿Cuál es la relación que existe entre el Clima Organizacional y competencias del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica - 2015?
3. ¿Cuál es la relación que existe entre el Clima Organizacional y relaciones del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica - 2015?

1.3. OBJETIVO : GENERAL Y ESPECÍFICOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación que existe entre Clima Organizacional y el Desempeño Laboral del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica -2015.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar la relación que existe entre el Clima Organizacional y productividad del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica – 2015.

2. Determinar la relación que existe entre el Clima Organizacional y competencias del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica - 2015.
3. Determinar la relación que existe entre el Clima Organizacional y relaciones del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica - 2015.

1.4. JUSTIFICACIÓN

Cada día es necesario que las organizaciones propicien o favorezcan un clima organizacional positivo para todos quienes componen su estructura organizativa, tanto internos como externos. Ambos factores determinan la construcción del clima organizacional, por consiguiente, en la medida de su avance o retroceso será el progreso de las relaciones entre estos factores y su posterior incidencia en el clima organizacional. Cabe destacar que si una organización no cuenta con un clima organizacional favorable, se verá en desventaja con otras que sí lo cuenten, puesto que proporcionarán una mayor calidad en sus servicios o relaciones en todo ámbito, lo que permitirá mejorar significativamente el desempeño de esta .

Desde lo anterior el presente estudio se dio inicio con el motivo de la necesidad de realizar un diagnóstico organizacional en la DRT y C de Hvca, con el fin de conocer cuál es el clima organizacional imperante, aportando información relevante sobre como es el ambiente donde se están relacionando los integrantes de esta organización y como esto afecta (positiva o negativamente) a la percepción que tienen ellos de su satisfacción laboral.

Ya que en los tiempos actuales existe una problemática que ha impulsado a los trabajadores a exigir sus derechos a través de sus propios medios, esto se debe a que los directivos pasan por alto muchos aspectos que para los trabajadores son primordiales en el desarrollo de su trabajo diario, es por ello que se debe incitar al cambio de mentalidad y de estrategia que aumenten las relaciones interpersonales,

las competencias y la producción tomando en cuenta no solo el aspecto económico, sino también los beneficios que ésta ofrece a sus colaboradores, ya que el recurso humano es el motor fundamental de la organización y merece reconocimiento e incentivos que lo motiven a continuar trabajando y poniendo en práctica todas sus habilidades y destrezas a favor de la misma.

La investigación que se realizó ayudará a dicha organización para mejorar sus actividades, así como para contar con un desempeño eficiente, eficaz del personal mediante un clima organizacional favorable.

Como también para mejorar la productividad mediante la motivación, competencias una comunicación multidireccional y un liderazgo participativo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

Definido el planteamiento del problema y determinado los objetivos que precisan los fines de la investigación, fue necesario establecer la referencia de otras investigaciones relacionados a nuestra investigación , debido a que gracias a estos se puede saber cuan satisfecho está el individuo en la organización en diferentes aspectos. Siendo estas:

2.1.1. A NIVEL INTERNACIONAL

Se obtuvo las siguientes investigaciones:

- a) Silvia Elizabeth Carrasco Soria, (2013) realizó la investigación de que. “*El Clima Organizacional y su Afectación en el Nivel de Desempleo Laboral de los Funcionarios del Gobierno Parroquial de Huachi Grande del Canton Ambato*“. En la Universidad Técnica de Ambato Facultad de Ciencias Administrativas, sobre una población de diez mil seiscientos catorce (10614) personas, donde se seleccionó una muestra de trescientos cuarenta (340). Sus principales conclusiones fueron:
 - Refiriéndose en cuanto al criterio de capacitación en el desempeño del personal se detectó que el Clima Organizacional dentro del GAD Parroquial de Huachi Grande se encuentra en un estado de deterioro, lo cual está afectado no solo a los empleados como organización, sino también su nivel de desempeño como funcionarios del sector público que son, además de existir malas relaciones entre los funcionarios del

GAD, debido al tipo de liderazgo que se ejecuta en dicha institución, ante lo cual se sienten disconformes, siendo este en parte el causante de las malas relaciones entre los compañeros, dándose la falta de comunicación, malos entendidos y muchos otros factores que son importantes del Clima Organizacional , originando además desinterés en el trabajo por parte de los funcionarios, los cuales en su mayoría opinan el no sentirse lo suficientemente capacitados para ejecutar sus funciones , ya que siente que su grado de conocimiento en el campo en el que se desempeñan es bajo y deficiente, y esto afecta de manera directa a su desempeño que es compartida por los habitantes de la Parroquia

- Refiriendo cuanto al criterio de capacitación la mayoría de funcionarios están de acuerdo en que existir un deficiente nivel de capacitación en cuanto a su ambiente de trabajo este se encuentra en un nivel deterioro, siendo de carácter urgente la implementación de un programa de capacitación para que por medio de la mayoría de sus relaciones personales que pueda mejorar también el nivel de desempeño en el que se encuentran.

Por el cual recomienda implementar un sistema de capacitación para cada uno de los Funcionarios de acuerdo con el cargo que ejecutan dentro del Gobierno Parroquial con la finalidad de que su nivel de conocimiento en cuanto a su area de trabajo sea mayor y por ende su nivel de desempeño mejore, ademas de hacerlos partícipes de charlas motivacionales frecuentemente para que puedan comprender la importancia del trabajo en equipo y el ambiente de trabajo.

Por lo tanto esta investigación se determina la importancia que tiene el mejorar el Clima Organizacional dentro de una institución, ya que esto incurren varios factores como la comunicación y da como una pauta definitiva al considerar el grado de capacitación de los empleados. La implantacion de un Plan de Capacitación pretende por lo tanto crear en los

Funcionarios del GAD Parroquial un sentido de compromiso en un nivel muy alto para que por medio de este se genere un mejor clima dentro de lugar de trabajo dando como resultado un excelente nivel de desempeño laboral que contribuya al desarrollo de la Parroquia.

b) Diana Elizabeth Uría, (2011) Ambato Ecuador en su investigación. *“El Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de Andelas Cia. Ltda”*. De la Universidad Técnica de Ambato Facultad de Ciencias Administrativas; con el objetivo de determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de dichos trabajadores. El estudio se aplicó a 36 personas miembros de la Andelas Cia. Ltda. ya que están directamente involucrados en las actividades funcionales de la empresa. y llegó a la conclusión de que:

- Existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en Andelas Cía. Ltda.
- El desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohibe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario.
- Existe desmotivación en los trabajadores por la falta de reconocimiento a su labor por parte de los directivos.
- Los sistemas de comunicación que se aplican actualmente en la empresa son formales y se mantiene el estilo jerarquizado lo que impide fortalecer los lazos entre directivos y trabajadores.
- No fomentar trabajo en equipo ocasiona una falta de compañerismo y participación en las actividades empresariales, lo que incide finalmente en la falta de compromiso organizacional.
- Los directivos señalan que el desempeño laboral de sus trabajadores se encuentra en un nivel medio y no es el esperado por ellos para el cumplimiento de las metas organizacionales.

Y de esta manera recomendó la implementación de un programa de mejoramiento del clima organizacional, que contenga actividades encaminadas a mejorar todos los aspectos que lo conforman, tales como liderazgo, motivación, reciprocidad y comunicación, que le permita a la empresa a lograr mejores resultados en cuanto al desempeño laboral de sus trabajadores, ya que un buen ambiente laboral incita a trabajar mejor.

c) Marroquín y Pérez, (2011) sustentado la tesis de Licenciatura: *“El Clima Organizacional y su relación con el Desempeño Laboral en los trabajadores de Burger king”* Universidad de San Carlos de Guatemala de la Escuela de Ciencias Psicológica de Guatemala, la población seleccionada estuvo comprendida entre las edades de 18 años en adelante, donde se selecciona una muestra de ciento veinte cinco (125) trabajadores concluyeron que:

- En los trabajadores de los restaurantes de Burger King se permite la libertad en la realización de sus labores, tiene una apreciación que sus condiciones laborales son buenas, las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo responden a sus obligaciones, tienen calidad y compromiso de responsabilidad.
- El clima organizacional del personal de los restaurantes es favorable para la organización y en las actividades asignadas en sus funciones son positivas para su desempeño laboral.
- Los encargados supervisores juegan un papel primordial en el reconocimiento del desempeño laboral de los trabajadores y esto determina efectos positivos en el clima organizacional en el desarrollo de las funciones del colaborador.
- Los trabajadores de los restaurantes se identifican con los valores, creencias, procedimientos, reglas y normas de la organización en sus funciones.
- Finalmente nos muestra que el desempeño laboral de los trabajadores de los restaurantes, es adecuada al perfil del puesto, en donde le

permite desarrollarse y sentirse satisfecho por los resultados logrados en la ejecución de sus responsabilidades y deberes que debe cumplir diariamente.

Recomendando realizar capacitaciones en tiempo adecuado que mejoren el ambiente de las relaciones interpersonales entre los diferentes niveles jerárquicos para el clima organizacional y desempeño laboral en grupo de trabajo, estableciendo en los diferentes restaurantes una coordinación entre los altos mandos para facilitar la comunicación de la filosofía empresarial para que funcione en forma productiva y eficiente en el servicio que se presta.

Este trabajo de investigación determinó que los trabajadores de los restaurantes de Burger King creen en el desarrollo humano, beneficios por su desempeño y esto les conlleva a tener una satisfacción en el desempeño laboral, la que da ventajas a la organización y a ellos mismos.

d) Leticia Maricela Aponte Velastegui ,(2011) Trabajo de Graduación previo a la obtención del Título de Ingeniera de Empresas con el tema :*“El Clima Organizacional en el Desempeño Laboral en la empresa “Serviposible S.A” de la ciudad de Baños”* de la Universidad Técnica de Ambato Facultad de Ciencias Administrativas, con una muestra de 110 trabajadores por lo que concluye lo siguiente:

- La empresa Serviposible S.A. está tomando en consideración las iniciativas de sus trabajadores en el área de trabajo para motivarles, también son estimulados por medio de bonos económicos la mayoría de sus trabajadores mientras que un número menor de trabajadores son por medio de ascensos lo cual la empresa debería poner más énfasis en que sus trabajadores se superen, y que obtengan un mejor puesto y un nivel salarial adecuado para que puedan solventar los gastos de su canasta familiar.
- Una vez tabulado los resultados nos damos cuenta que la mayoría de trabajadores no se sienten conformes con el Ambiente Organizacional

en el cual se están desempeñando ya que existe falta de comunicación, motivación malos entendidos y muchos otros factores que son parte del Clima Organizacional en la empresa lo que podría originar desinterés por parte de los trabajadores al realizar sus tareas para mejorar este problema existente la empresa debería formular estrategias inmediatas para evitar problemas graves en un futuro, como es la aplicación de un nuevo Modelo Organizacional que ayude tanto a los directivos como a los empleados a cambiar su forma de pensar y orientarles al cumplimiento de los mismos objetivos.

Recomienda tener una estrecha relación y una adecuada comunicación entre los miembros que integran la organización, con el objeto que conozcan todos los nuevos cambios que se realizan, misión, visión, objetivos, estrategias y procesos que se van implementando en la empresa para que todos tengan el mismo conocimiento y la misma perspectiva de hacia dónde va la empresa y que es lo que desea alcanzar solo así se podrá obtener valiosos resultados e incrementar la productividad en la empresa.

Por lo que se deduce que el trabajo de investigación realizada se da por la falta de aplicación de un Modelo Organizacional adecuado que ha generado poco interés de los directivos, empleados originando bajo Desempeño Laboral, no permitiendo que la empresa pueda ofrecer servicios eficientes y eficaces. Ya percibiendo el problema ayudara a la empresa que sea más competitiva ya que se obtendrá como resultado el recurso humano comprometido para ayudarles al cumplimiento de las metas propuestas por la organización.

- e) Natalia Rivero (2005) Realizó un estudio para evaluar el "*Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Área Administrativa de la Zona Educativa del Estado Carabobo*". De la Universidad de Carabobo. La investigación se desarrolló a través de un estudio descriptivo, de campo y transaccional por lo que fue

necesario diseñar un instrumento de recolección el cuestionario fue aplicado a una población representada por veinticinco (25) personas incluyendo a los Jefes de cada Departamento. concluye que:

- Los trabajadores consideran que su jefe cumple moderadamente con el rol de líder, lo que interviene representativamente a la organización, pues limita en cierta forma la producción, la eficacia, la satisfacción, el desarrollo, entre otros, ya que el liderazgo permite identificar, utilizar y estimular al máximo las fortalezas y energía de todos los recursos humanos de la organización, elevando el punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas, incrementando la creatividad y la innovación del trabajador.
- La comunicación existente en la Zona Educativa del Estado Carabobo, es moderadamente eficaz y eficiente, ya que las personas que laboran en la institución no se sienten muy confiadas y por lo tanto no expresan sus ideas libremente, de allí que no logra en gran medida el alcance de los objetivos y se limita el desarrollo de la institución, por ser la comunicación un proceso organizacional estrechamente relacionado con la gestión de recursos humanos.

Recomienda que se debe incrementar la motivación por parte de los Jefes a los subordinados dando palabras de felicitaciones al momento de desempeñarse bien en la actividad realizada, otorgando reconocimientos que permitan mejorar el desempeño de los trabajadores.

Por lo tanto la investigación tuvo como finalidad conocer el Clima Organizacional y como este influía en el Desempeño Laboral de los trabajadores del área administrativa de la Zona Educativa del Estado Carabobo, se comprobó que el ambiente de trabajo, la falta de liderazgo del jefe, la insatisfacción con el equipo de trabajo, la falta de confianza con los compañeros influía significativamente en la comunicación efectiva. Por consiguiente, la profundización en el proceso del clima organizacional, permitirá lograr una gerencia efectiva, que conduzca a un trabajo

administrativo con altos niveles de eficiencia y contribuya a una búsqueda constante de la excelencia de los trabajadores y por ende de la organización. Palabras Clave: Clima Organizacional; Desempeño Laboral.

2.1.2. A NIVEL NACIONAL

Se tiene las siguientes investigaciones

a) Obstetra Keller Sánchez Dávila, (2010) en la tesis titulada “Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral del Personal de Salud de las Microrredes Cuñumbuque y Tabalosos “de la Universidad Nacional de San Martín Tarapoto. La población estuvo conformada por los trabajadores de salud de las microrredes Cuñumbuque (37) y Tabalosos (38), sumando un total de 75 trabajadores, entre asistenciales y administrativos concluye que:

- El clima organizacional en la microrred Cuñumbuque es de 59.4% y en la microrred Tabalosos de 62%, predominando el nivel promedio en ambas microrredes de Salud; así mismo presentan nivel alto de clima organizacional con similares porcentajes en ambas microrredes de Salud con un 40.6% en la microrred Cuñumbuque y un 37.5% en la microrred Tabalosos; lo notable es que en ambas redes no se percibe un nivel bajo de clima organizacional.
- Al relacionar el clima organizacional con el desempeño laboral en las microrredes Cuñumbuque y Tabalosos, los resultados son de nivel promedio de clima organizacional y medio del desempeño laboral donde existe 31 trabajadores de salud que en este nivel representan el 50% de la muestra; sin embargo, existe 14 de trabajadores de salud con un nivel alto de clima organizacional con un nivel medio de satisfacción laboral y con menor número de trabajadores de salud (11) que se encuentran en el nivel alto de clima organizacional con un nivel alto de satisfacción laboral respectivamente.

Recomienda que era necesario que la dimensión retroalimentación sea problematizada en las microrredes de Salud Cuñumbuque y Tabalosos

por ser un punto débil respecto a la frecuencia, calidad y veracidad de la información sobre el desempeño del personal de salud. Que el entorno laboral y el clima organizacional en general sean agradables y acogedores, pues los trabajadores pasan la tercera parte de su vida en sus centros de trabajo. Así también se debe proveer a las microrredes de Salud de los materiales necesarios para la atención del paciente.

De esta manera el realizar estudios de enfoque cualitativo en el que se tome en cuenta las expectativas laborales y la salud física y psicológica del profesional

b) Roger Caro Meléndez, (2012) en su tesis denominada: “Relación entre clima *organizacional* y *desempeño profesional del personal de la Dirección de Gestión Institucional de la DRE San Martín* “ la población está conformada por 10 trabajadores de la Dirección de Gestión Institucional de la Dirección Regional de Educación, como la población es relativamente pequeña, se trabajará con el total de la población, es decir la población será igual que la muestra, por lo tanto no se justifica seleccionar una muestra. Concluye de la siguiente manera:

- Que el servicio que realiza la sede administrativa de la Dirección Regional de Educación de San Martín, no es el óptimo satisfactorio, ya que se evidencian serias limitaciones en la Gestión Institucional, en esta área de la Dirección Regional de Educación de San Martín, la misma que se caracteriza por aciertos y desaciertos; siendo el clima organizacional, uno de los grandes factores que influyen en esta inadecuada gestión.
- Es decir, se evidencia la falta de comunicación interpersonal apropiada y de políticas de gestión que afectan las relaciones humanas y condicionan los niveles de motivación y rendimiento profesional, que en los últimos años se ha visto cuestionada por algunos usuarios, por cuanto no se desempeñan demostrando eficiencia profesional. El personal de ésta área administrativa no tiene altos niveles de motivación

y rendimiento profesional debido a las inadecuadas políticas de gestión que afectan el clima organizacional, urge encontrar soluciones a dicho problema, porque condicionan la calidad del servicio a los usuarios. Conocerlo significará promover la participación y potenciación del recurso humano de la institución, estableciendo acciones de mejora, para disminuir conflictos, que permitirán crear un ambiente favorable, elevando el rendimiento laboral.

Recomienda Implementar la propuesta del plan de mejora continua periódicamente para que los empleados puedan tener más motivación y reforzamiento en los aspectos anteriormente evaluados.

c) Dulce María Ortiz Siam, (2013) en su investigación titulada. *“Factores Críticos del Clima Organizacional en el Departamento de Archivo del Hospital Regional de Escuintla”* de la Universidad Rafael Landívar Facultad De Humanidades Tomando una muestra de 19 trabajadores concluye que:

- De acuerdo con los resultados obtenidos se demuestra que el factor con la más alta calificación fue Integración Organizacional, lo cual indica que es el factor donde se percibe un mejor clima laboral.
- Con el estudio se demuestra que el área con más baja puntuación en el departamento de archivo fue: Formación y Desarrollo, por lo tanto no existen ascensos y reconocimientos que permitan el desarrollo profesional y motivación en los colaboradores.

Recomienda llevar a cabo planes de acción y actividades guiadas por las autoridades del hospital, como la implementación del programa de capacitación sobre estrategias de comunicación, atención al usuario interno, liderazgo, relaciones humanas y otros, para estabilizar el clima organizacional de dicha institución.

Por lo tanto lograr que las fortalezas determinadas en la organización se mantengan o se mejoren, para que el clima organizacional

se pueda estabilizar; y tratar que las debilidades encontradas se conviertan en fortalezas, mediante la realización de actividades guiadas y planeadas por el departamento de recursos humanos.

2.1.3. A NIVEL LOCAL

a) Arango y Barrera (2013) en su investigación realizada, que lleva por título “*Clima Organizacional y Desempeño Laboral en los Trabajadores Administrativos de la Municipalidad Distrital de Paucara – Acobamba*” de la Universidad Nacional de Huancavelica “Escuela Académica Profesional de Administración” . Sobre una población de doscientas y veinte (220) personas, donde se seleccionó una muestra al azar, sobre la que se realizaron ochenta (80) encuestas, con un 95 % de confianza y un 5 % de error. En los resultados obtenidos del trabajo de campo concluye que:

- Del contraste de la hipótesis general, la relación encontrada entre las variables Clima Organizacional y Desempeño Laboral es de $= 0.80$, la cual resulta ser positiva considerable por lo que afirmo que a medida, que mejora el Clima Organizacional, mejora correlativamente el desempeño laboral de los trabajadores Administrativos de la Municipalidad Distrital de Paucara – Acobamba Periodo 2013 . Por lo tanto queda comprobado la hipótesis general de la investigación y se rechaza la hipótesis nula.
- Del contraste de la hipótesis Especifica la relación encontrada entre las variables Clima organizacional, desde sus dimensiones relación y estándares de desempeño, con el desempeño Laboral es de 0.84 , la cual resulta ser positiva considerable, es decir que a medida, que mejoran las dimensiones, relación y estándares de desempeño, mejoran correlativamente el desempeño laboral de los trabajadores Administrativo de la Municipalidad Distrital de Pucara – Acobamba PERIODO 2013. Por lo tanto queda comprobado la hipótesis especifica de la investigación y se rechaza la hipótesis nula.

- Del contraste de la hipótesis específica, la relación encontrada entre los variables: Clima Organizacional, desde sus dimensiones responsabilidad y recompensa, con el desempeño laboral es de 0.66, la cual resulta ser positiva es decir que a medida que mejora las dimensiones, responsabilidad y recompensa mejora correlativamente el desempeño laboral de los trabajadores Administrativos de la Municipalidad Distrital de Paucará - Acombaba, periodo 2013, por lo tanto queda comprobado la hipótesis específica de Investigación y se rechaza la hipótesis nula.
- b) Gómez, W, (2013) en su tesis titulado *“El Clima Organizacional y su relación con el Desempeño Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica”*. de la Universidad Nacional de Huancavelica “Escuela Académica Profesional de Administración”. A través de un estudio de nivel descriptivo explicativo y correlacional., Sobre una población de trescientos y tres (303), donde se selecciona una muestra de ochenta y cinco (85) personas. Siendo dicha muestra en orden aleatorio y al azar de trabajadores comprendidos entre: nombrados, por CAS y servicios no personales con un 95% de confianza y un 5 % de error concluye que:
- El personal no percibe la imagen de un jefe participativo en la mayoría de gerencias por lo que implica en el desempeño del personal, eficiencia, productividad y calidad de servicios de la Municipalidad Provincia de Huancavelica.
 - El no tener conocimiento real de la estructura organizacional en cuanto a las nuevas técnicas implementadas, conocimiento de las metas del área de trabajo y sistema de trámite, resultara en el desarrollo negativo de la institución.
 - Al analizar las diez dimensiones del instrumento de investigación y contrastarlo con la hipótesis general, se concluye en un porcentaje mínimo en la motivación, participación, trabajo en equipo, comunicación y apoyo, lo cual influye internamente en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

- El contenido del trabajo en la organización es mantener un trabajo que permita al personal tener una gran satisfacción, orgullo y sentido de pertenencia se puede desarrollar si se tiene un conocimiento real de la estructura organizacional, pero los empleados en gran porcentaje no posee conocimiento del manual de procesamiento, Tupa y reglamento de la institución.
- El personal requiere supervisión permanente para cumplir con sus responsabilidades consideran la retribución, ascenso y distribución como un factor para cumplir con sus deberes con la responsabilidad correspondiente.
- Inexistencia de comunicación efectiva y calidad de interacciones entre las gerencias para el logro de objetivos, presencia de rivalidad entre contratados y nombrados, e cuanto a la oportunidad de ascenso, cooperación, nivel afectivo y confianza entre compañeros de trabajo.

Recomienda hacer un análisis del Clima Organizacional con los resultados de los trabajos elaborados en la institución como lo es de la comunicación administrativa, con el fin de profundizar las causas de la preocupante situación del desempeño laboral que existe entre las diferentes gerencias de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Como también Implementar un ambiente de trabajo favorable, facilidades de equipo y materiales de trabajo que inciden en el buen desempeño laboral, la eficiencia la productividad y calidad de servicios de la Municipalidad Provincial De Huancavelica.

c) Quispe y Tito, (2013) sustentado la tesis de Licenciatura: "*Clima Organizacional y Desempeño Laboral del personal de la oficina departamental de Estadística e Informática - Huancavelica*" de la Universidad Nacional de Huancavelica. Sus conclusiones finales que se relacionan con la investigación son las siguientes:

- En cuanto a los factores del clima organizacional presentes en la ODEI – Huancavelica, el desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado

en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático, modo a dar un valor agregado a su trabajo diario.

- En relación a los factores de motivación los empleados manifestaron que la ODEI – Huancavelica no le asignan reconocimientos cuando cumplen una buena labor; asimismo tiene una motivación mediana, uno de los factores que se tenga esta motivación es la infraestructura con la que se cuenta debido a que es un local antiguo, reducido incluso con presencia de roedores.
- Con respecto al factor de reciprocidad se puede deducir sobre el trato homogéneo y justo, la percepción por parte de los empleados contratados perciben deferencias entre los nombrados, estos últimos en ocasiones tienen un trato diferente a los contratados en cuanto a los estilos de comunicación, la que prevalece es el vertical.
- En cuanto al desempeño laboral del personal de la ODEI – Huancavelica, no siempre se esfuerza para cumplir con excelencia los compromisos adquiridos, lo que significa que el desempeño no es óptimo. En relación a las competencias se concluye que los trabajadores a veces ponen en práctica sus habilidades y destrezas, también no siempre aportan con ideas para mejorar los sistemas de trabajo, esto nos indica cierto conformismo por parte de los empleados, de igual manera la colaboración y relaciones interpersonales se nota que no es la más óptima.
- En este sentido se concluye que el Clima Organizacional influye significativamente en el desempeño laboral del personal de la Oficina Departamental de Estadística e Informática – Huancavelica.
Recomienda aplicar el estilo de liderazgo democrático para fomentar la mayor participación de los trabajadores y a su vez afianzar las relaciones interpersonales entre directivos y trabajadores.
Como también evaluar permanentemente el desempeño laboral ayudara a mantener un control de las actividades de los trabajadores en cuanto a su comportamiento dentro de la organización.

d) Soto Q, (2012) con su tesis titulada "*Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los Trabajadores Administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli- Huancavelica*", llega a las siguientes conclusiones:

- Se ha determinado que el Clima Organizacional se relaciona de forma directamente con el desempeño Laboral, la prueba de independencia de CHI CUADRADO tiene asociado un contraste de significancia Sig=0,00 <0,05, así mismo se determinó que la intensidad de relación entre las variables es de 67,7 % que dentro del dominio probabilístico es alta. Así mismo se ha determinado que el nivel regular prevalece en cuanto al Clima Organizacional con un 55, 6% y que en cuanto al desempeño laboral también el nivel medio prevaleció con un 55, 6% de los casos.
- Se ha determina que el Clima Organizacional en su dimensión físico se relaciona de forma directamente con el desempeño Laboral la prueba de independencia CHI CUADRADO tiene asociado un contraste de significancia de Sig= 0,00 <0,05; así mismo se determinó intensidad de la relación entre las variables es de 58,12 % que dentro del dominio probabilístico es alta, así mismo se ha determinado que el nivel de regular prevalece en cuanto al clima organizacional en su competencia físico con un 63.0%.
- Se ha determinado que el Clima Organizacional en su dimensión social se relaciona de forma directamente con el Desempeño Laboral, la prueba de independencia Chi cuadrado tiene asociado un contraste de significancia de Sig = 0,00 <0,05, así sino se determinó que la intensidad de la relación entre las variables es de 60,69% que dentro del dominio probabilístico es alta, asimismo se ha determinado que el nivel regular prevalece en cuanto al Clima Organizacional en su componente con un 48.1%.

e) Perez S, (2012) realizo el estudio titulado "*Clima Organizacional y Desempeño Laboral en los Trabajadores Administrativos de la Municipalidad Distrital de Acoria - Huancavelica*" llevo a la conclusión:

- La relación encontrada entre las variables Clima Organizacional y Desempeño Laboral es de 0.54, la cual resulta ser positiva, es decir a medida, que mejoran el clima Organizacional de la Institución mejora correlativamente el desempeño laboral.
Por lo tanto queda comprobada la hipótesis general de la investigación y se rechaza la hipótesis nula.
- La relación encontrada entre las variables, ambientales físico y desempeño laboral es de 0.50, lo cual resulta ser positivo, es decir que a medida que mejora el ambiente físico del Institución mejora correlativamente el desempeño laboral. Por lo tanto queda comprobado la hipótesis específica de investigación y rechaza la hipótesis nula.
- La relación encontrada entre las variables ambientales sociales y desempeño laboral es de 0.52 la cual resulta ser positiva, es decir, a medida que mejoran en ambiente social en la institución mejora correlativamente el desempeño laboral. Por lo tanto queda comprobado la hipótesis específica de la investigación y se rechaza la hipótesis nula.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. EL CLIMA ORGANIZACIONAL

2.2.1.1. DEFINICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

La definición de clima organizacional se ha entendido como un conjunto de factores que los miembros de una organización aprecian de sus vivencias, experiencias y percepciones organizacionales.

Según **Chiavenato, (2009, p.145)** El clima organizacional, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto del trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

El clima organizacional es parte indispensable dentro de una organización,

Según **Brunet, (1992, p.6)** Define al clima organizacional como el conjunto de características que:

- a) describen a una organización y las distinguen de otras (productos fabricados o servicios ofrecidos, orientación económica, organigrama, etc.).
- b) Influyen en el comportamiento del individuo dentro de la organización.

Dentro de la organización el clima organizacional está orientado hacia un conjunto de características que describen a la organización y que el individuo forma parte esencial dentro de la misma.

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

- La percepción del ambiente interno es la percepción que el individuo tiene sobre si sus necesidades sociales se están satisfaciendo y si está gozando del sentimiento de labor cumplida.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico; entre tanto.

El clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas (ambiente físico, estructural, ambiente social, personal y variables propias del comportamiento

organizacional) que afecta el comportamiento de los individuos dentro de la organización; su aproximación a estas es a través de las percepciones que los individuos tienen de ella. **Rodríguez, (1999).**

2.2.1.2. IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Dentro del clima de una organización se pueden ver reflejadas las actitudes, valores y creencias de los integrantes de la misma; es por esto que es tan importante analizar el clima para que de esta manera puedan ejercer control y administrar lo más eficazmente a la organización;

Al respecto **Brunet, (1992, p. 20)** plantea que los gerentes deben poseer tres factores para analizar y diagnosticar el clima de su organización.

1. Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
2. Indicar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre las cuales deben dirigir su investigación.
3. Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Todo gerente debe estar en capacidad de identificar el clima organizacional que se encuentra dentro de su empresa; para que así, de esta forma lograr obtener un clima estable que favorezca tanto a la productividad como a los miembros de la misma.

2.2.1.3. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Según **Brunet, (2011)** Presenta las características propias del

concepto de clima. El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden construir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. Entre sus principales características tenemos:

- a) El clima es una configuración particular de variables situacionales
- b) El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular
- c) El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- d) El clima es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.

2.2.1.4. FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

- **Desvinculación**
Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
- **Obstaculización**
Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.
- **Espíritu**

Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

- **Alejamiento**

Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

- **Énfasis en la producción**

Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

- **Empuje**

Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

- **Consideración**

Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

- **Estructura**

Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?

- **Responsabilidad**

El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

- **Recompensa**

El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

- **Riesgo**

El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?

- **Cordialidad**

El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

- **Apoyo**

La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

- **Conflicto**

El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

- **Identidad**

El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

- **Conflicto e inconsecuencia**

El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

- **Formalización**

El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

- **Adecuación de la planeación**

El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

- **Selección basada en capacidad y desempeño**

El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

- **Tolerancia a los errores**

El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

2.2.1.5. TIPOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Rodríguez, (1999) plantea que existen cuatro categorías que describen al clima organizacional de cualquier empresa:

- Clima orientado hacia el poder.
- Clima orientado hacia el papel.
- Clima orientado hacia el trabajo.
- Clima orientado hacia la gente

1. Clima orientado hacia el poder; la autonomía de un individuo y otras retribuciones son determinadas por aquellos que se encuentran en el poder de la organización.

En estas organizaciones de estas categorías pueden existir relaciones benevolentes entre empleados y por ello el bienestar de los subordinados depende mucho de sus supervisores.

2. Clima orientado hacia el papel; este clima enfatiza el orden y la racionalidad. Las competencias y el conflicto son regulados por reglas, ya que de esta manera valoran la estabilidad.

3. Clima orientado hacia el trabajo; este clima está dirigido a trabajar en función de los objetivos específicos de la organización.

4. Clima orientado hacia la gente; cubre las necesidades (personales, de aprendizaje y desarrollo) de los individuos que la integra.

Estos tipos de clima son de gran importancia para la organización: por tal motivo se debe mantener un equilibrio entre ellos para poder lograr una alta motivación y productividad en la organización.

2.2.1.6. FORMAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Para facilitar su comprensión, los cuatro sistemas administrativos serán caracterizados sólo en relación con cuatro variables: proceso decisorio, sistema de comunicaciones, relaciones interpersonales y sistema de recompensas y castigos. En cada uno de los cuatro sistemas administrativos que se definen enseguida, esas cuatro variables presentan diferentes características.

- **sistema I - Autoritario Explotador**

Es aquel en donde la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la

comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Brunet L. (1992, p.30) mencionó: “Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en la que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas”.

▪ **sistema II - Autoritario paternalista**

Existe cierta confianza entre la dirección y los subordinados, se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones; También existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

▪ **sistema III - Consultivo**

Este es un sistema organizacional en que existe un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por los escalones medios e inferiores. El clima de esta clase de organización es de confianza y existe altos niveles de responsabilidad y respeto.

Brunet L. (1992, p.31) menciona: “Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar”.

▪ **sistema IV - Participativo**

Es el sistema administrativo democrático por excelencia. Es el más abierto de todos los sistemas propuestos por Likert. Sus principales características son las siguientes: · Proceso decisorio:

las decisiones son totalmente delegadas en los niveles organizacionales. Aunque el nivel institucional defina las políticas y directrices controla únicamente los resultados, dejando las decisiones a cargo de los diversos niveles jerárquicos. Sólo en ocasiones de emergencia, la dirección toma decisiones; sin embargo, están sujetas a la ratificación explícita de los grupos involucrados; Sistema de comunicación: las comunicaciones fluyen en todos los sentidos y la empresa invierte en sistemas de información, pues son básicos para su flexibilidad y eficiencia; Relaciones interpersonales: el trabajo se realiza casi totalmente en equipos.

La formación de grupos espontáneos es importante para la efectiva relación entre las personas. Las relaciones interpersonales se basan principalmente en la confianza mutua entre las personas y no en esquemas formales (como descripciones de cargos, relaciones formales previstas en el organigrama, etc.). El sistema permite participación y compenetración grupal intensa, de modo que las personas se sientan responsables por lo que deciden y ejecutan en todos los niveles organizacionales; Sistema de recompensas y castigos: existe un énfasis en las recompensas, notoriamente simbólicos y sociales, a pesar de que no se omitan las recompensas materiales y salariales. Muy raramente se presentan castigos, los cuales casi siempre son decididos y definidos por los grupos involucrados

Los cuatro sistemas propuestos por Likert tienen la ventaja de mostrar las diversas y graduales alternativas existentes para administrar las empresas.

2.2.1.7. LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Para **Gibson y Colbs, (1987)** medir el clima organizacional es un intento por captar la esencia, ambiente, orden y patrón de una

organización o subunidad. Esto implica que los integrantes de una organización den sus opiniones con respecto a los diversos atributos y elementos de la organización. Medir la percepción del clima significa determinar el grado en que un determinado atributo organizacional es percibido y no el grado en que ese atributo percibido satisface o agrada. Son continuos diferentes que hay que mantener en la medida de lo posible separados.

Brunet (2004), Identifica tres posturas dentro de las medidas de clima organizacional. Siendo estas:

1. Medida múltiple de los atributos organizacionales.

En relación a las medida múltiples de atributos organizacionales, esta considera el clima como un conjunto de características que describe a una organización y la distingue de otra, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los trabajadores dentro de una organización. Las variables utilizadas en esta concepción de clima son numerosas por lo que se llevaría mucho tiempo para analizarlas todas, además solo estudia los comportamientos objetivos tales como el ausentismo y la productividad, dejando de investigar el comportamiento vinculado a la interpretación que el individuo hace de su situación en el trabajo.

2. Medida perceptiva de los atributos individuales.

Referente a la medida perceptiva de los atributos individuales representa más bien una definición deductiva del clima organizacional que responde a la polémica que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera su grado de satisfacción. Considerado al clima de esta forma se vuelve

sinónimo de opiniones personales y el clima sentido por los empleados es más una función de sus características personales que de los factores organizacionales. Los instrumentos que se aplican son generalmente cuestionarios que solo miden la satisfacción de un factor y no la percepción real del mismo. Para evitar esta tendencia se recomienda utilizar instrumentos que profundicen el estudio, tales como entrevistas y grupo focal.

3. Medida perceptiva de los atributos organizacionales.

Con respecto a las medidas perceptivas de los atributos organizacionales se tienen que:

- a) Son percibidas a propósito de una organización.
- b) Pueden ser deducidas según la forma en la que la organización actúa con sus miembros y con la sociedad.

Ahora bien, una cuestión diferente se plantea al señalar algunas variables que pueden influir en el tipo de percepciones o de juicios establecidos sobre el ambiente. Aquí los factores de satisfacción, motivación o de personalidad pueden estar presentes al tiempo que pueden ser también modificados posteriormente por esa percepción.

Es un aspecto que no se puede negar al tratar de medir el clima organizacional, pues las respuestas pueden estar condicionadas por el momento en que este pasando la institución y por ende el informante clave, sin embargo no debiera ser un motivo de preocupación al querer medir el clima, puesto que eso significa que en ese tiempo el clima organizacional posiblemente presente indicadores negativos. Además recordemos que ninguna organización es estática, por lo que la misma dinámica de la organización nos lleva a percibir distintos climas.

Rodríguez (1999) menciona que el clima de una institución tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, sin embargo, una situación de conflicto no resuelto, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso hasta llegar a contaminar la productividad de la organización.

Al respecto **Gairín (1996)** argumenta que para conocer cómo funciona una institución, se requiere de información sobre cuál es su estructura formal o cómo define la legislación, cada una de las funciones a desempeñar y las competencias que corresponden a cada una de las personas que forman parte de la misma. Todos los aspectos señalados como constituyentes del clima (tanto los componentes objetivos y reales de la organización como la percepción que de los mismos tienen el grupo en su conjunto y cada uno de sus miembros) van a afectar el funcionamiento de la organización en cuestión. Todas ellas van a construir esa atmósfera institucional que connotará en un sentido u otro todo el funcionamiento de la organización.

De acuerdo con **Martín y cols (2002)** el analizar y diagnosticar el clima organizacional posibilita:

- Evaluar las fuentes de conflicto de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Diseñar un proceso de intervención, presentando una especial atención a aquellos elementos problemáticos que requieren un tratamiento específico.

De acuerdo con el modelo o definición del clima por parte

de **Gairín (1996)** se pueden tomar las siguientes acciones para mejorar las organizaciones:

- a)** Pueden ser la estructura, los recursos y condiciones materiales o el estilo de funcionamiento de la organización;
- b)** Puede ser las percepciones que los miembros de la organización tienen sobre los diversos aspectos de la misma tanto si la tomamos en consideración título individual o como visión compartida entre el conjunto de los miembros de la organización.

Por lo tanto conocer la importancia que tiene el clima en el éxito de las organizaciones es una exigencia para todos los integrantes de la misma y de una manera especial para sus principales responsables. Se debe considerar que la estructura organizacional es una materia bruta que hay que ir moldeando día a día. El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, en tanto una organización cuyo clima es deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores “no tienen la camiseta puesta” normalmente tienen un bajo clima organizacional.

El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despido, entre otros. Estas variables a su vez pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte

de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo de estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización.

Las promesas que se realicen al personal de una institución acerca de mejoramientos de las remuneraciones, de las condiciones físicas, relaciones laborales, provocan mejoría momentánea en el clima laboral. De no cumplirse estas promesas puede ser que el clima se torne peor que el inicial, ya que no se cumplieron las expectativas.

En este caso se produce frustraciones, desconfianza y una actitud desesperanzada y altamente negativa hacia la organización.

De acuerdo con **Jorde-Bloom, citado por Gairín, (1996,p.416)** sintetiza los aspectos positivos que conlleva a un buen clima:

- Colegialidad, entendida como el grado en que los integrantes se muestran amistosos, se apoyan y confían unos en otros y mantienen un alto grado de cohesión y espíritu de grupo.
- Desarrollo personal y profesional.
- Apoyo a la dirección, que a su vez, apoya y mantiene expectativas.
- Claridad en la definición y comunicación de estrategia, procedimientos y responsabilidad.
- Sistemas de recompensas, referido al grado de equidad en la distribución de beneficios y oportunidades para el desarrollo.
- Toma de decisiones, desde una autonomía personal reconocida y asumida.

- Orientación a la tarea, reflejada en la planificación, procesos y resultados.
- Contexto físico acorde con las necesidades personales.
- Es pertinente mencionar que para evaluar el clima organizacional, no es necesario interrogar a todos los elementos de una institución. La encuesta puede ser válida si se toma una muestra representativa del grupo.

2.2.1.8. LAS DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El comportamiento de los individuos en una organización está bajo la influencia de numerosos estímulos que provienen del medio organizacional.

En efecto, las organizaciones, que constituyen en cierta forma una especie de micro sociedad (un sistema social), está caracterizada por varias dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos. Varios factores pueden entonces contribuir al clima organizacional. El elemento crucial, en este punto es la percepción individual de los estímulos, de las obligaciones y de la posibilidad de refuerzo que dirige el comportamiento de un individuo en el trabajo.

Según **Brunet L. (1992)**, afirma que existen diferentes investigadores que han abordado las dimensiones del clima, el cual tienen que ser evaluadas a fin de tener una estimación lo más exacta posible del clima organizacional. En la siguiente figura se presentan cierto número de dimensiones propuestas a continuación por diversos investigadores.

Gráfico 1. *Dimensiones propuestas por distintos investigadores.*

Forehand y Gilmer	Friedlander y Margulies	Gavin
-------------------	-------------------------	-------

<ul style="list-style-type: none"> ❖ Tamaño de la Organización. ❖ Estructura Organizacional. ❖ Complejidad ❖ Sistemática de la Organización ❖ Estilo de Liderazgo. ❖ Orientación de Fines. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Empeño. ❖ Obstáculos ❖ Trabas. ❖ Intimidad. ❖ Espíritu de Trabajo. ❖ Actitud. ❖ Producción. ❖ Confianza. ❖ Consideración. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Estructura ❖ Organizacional. ❖ Obstáculos. ❖ Recompensa. ❖ Espíritu de Trabajo. ❖ Confianza y Consideraciones por parte de los Administradores. ❖ Riesgo y Desafíos
Lawle	Litwin y Stringer	Meyer
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Competencia ❖ Eficacia. ❖ Responsabilidad ❖ Nivel Práctico Concreto. ❖ Riesgo. ❖ Impulsividad. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Estructura ❖ Organizacional. ❖ Responsabilidad. ❖ Recompensa. ❖ Riesgo. ❖ Apoyo. ❖ Normas. ❖ Conflicto. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Conformidad. ❖ Responsabilidad. ❖ Normas. ❖ Recompensas. ❖ Claridad Organizacional. ❖ Espirita de Trabajo.
Likert	Pritchard y Karasick	Schneider y Bartlett
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Método de Mando. ❖ Naturaleza de las Fuerzas de Motivación. ❖ Naturaleza de los Procesos de Comunicación. ❖ Naturaleza de los Procesos de Influencia y de Interacción. ❖ Toma de Decisiones ❖ Fijación de los Objetivos o de las Directrices. ❖ Proceso de Control. ❖ Objetivos de Resultados y de Perfeccionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Autonomía. ❖ Conflicto contra Cooperación. ❖ Relaciones Sociales ❖ Estructura Organizacional. ❖ Recompensa. ❖ Relaciones entere rendimiento remuneración y ❖ Niveles de ambición de la Empresa. ❖ Estatus. ❖ Flexibilidad e Innovación. ❖ Centralización. ❖ Apoyo. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Estructura ❖ Organizacional. ❖ Apoyo Proveniente de la Dirección. ❖ Conflicto. ❖ Interés por los Nuevos Empleados. ❖ Independencia de los agentes. ❖ Satisfacción.
Strees	Halpin y Crofts	Payne
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Estructura Organizacional. ❖ Refuerzo. ❖ Centralización de Poder. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Cohesión entre el Cuerpo Docente. ❖ Grado de Compromiso del 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Tipo de Organización. ❖ Control.

❖ Posibilidad de Cumplimiento.	de	Cuerpo Docente.	
❖ Formación y Desarrollo.		❖ Moral de Grupo.	
❖ Seguridad Contra Riesgo.		❖ Apertura de Espíritu.	
❖ Apertura Contra Rigidez.		❖ Consideración.	
❖ Estatus y Moral.		❖ Nivel afectivo de las relaciones con la dirección.	
❖ Reconocimiento y Retroalimentación.	y	❖ Importancia de la Producción.	
❖ Competencia y Flexibilidad Organizacional.			

Fuente: Brunet L. (1992),

Para Litwin y Stinger (1999), citado por ROBBINS Y STEPHEN (2001) sostienen la: Existencia de 9 dimensiones, las cuales nos ayudan a determinar el clima existente en una determinada empresa y la vez se relaciona con ciertas propiedades de la organización.

- **Estructura**

Es la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

- **Responsabilidad (empowerment)**

Los empleados cuentan con autoridad para lograr objetivos, esto quiere decir que tienen autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, la supervisión que reciben es general, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

- **Recompensa**

Los empleados son reconocidos y compensados por el buen desempeño en su trabajo, priorizando los premios y no los castigos.

- **Desafío**

Es cuando la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, tanto dentro y fuera de la empresa.

- **Relaciones**

Es el ambiente social dentro de la empresa, la relaciones tanto con los jefes como con los subordinados.

- **Cooperación**

Es el espíritu de ayuda de parte de los miembros de una organización. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

- **Estándares**

Son los puestos de trabajo que los empleados pueden obtener según su des empeño.

- **Conflictos**

Son las discrepancias que pueden surgir dentro de la organización, y tengan un nivel de opinión alto para dar soluciones a estas.

- **Identidad**

Es el sentirse identificado con la organización, compartir los mismos objetivos ya sean personales o de la misma empresa, muchos creen que estas es la más importante de las dimensiones.

Para la realización de la presente investigación se tomaron las siguientes dimensiones:

1. **Liderazgo:** "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos" **Chiavenato, I. (1993)**

El liderazgo consiste en influir en los demás para encaminar sus esfuerzos hacia el logro de una o más metas.

Tipos de Liderazgo

- **Liderazgo Autocrático:** Consiste en ordenar y esperar obediencia, es dogmático y positivo y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas o castigos.
- **Liderazgo Participativo:** Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. El líder participativo es eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. **Marín, (2002).**

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los incita a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

Para el análisis del liderazgo se deben considerar los siguientes parámetros:

- **Dirección:**
La Dirección Proporciona el sentido de orientación de las actividades de una unidad de trabajo, estableciendo los objetivos perseguidos e identificando, en forma clara, las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo. En

este proceso, se determina y cuantifica la responsabilidad de cada subalterno y las interacciones con otros individuos o grupos de éstos para lograr resultados esperados. Para ello se hace necesario suministrar suficiente información, así como la orientación técnica correspondiente para poder tomar decisiones complementarias. Es decir, conducir el trabajo de otras personas y estimular su creatividad para garantizar el cumplimiento de las actividades a realizar. Es preciso significar que la dirección implica también velar por el cumplimiento de los aspectos normativos que ordenan el comportamiento de las personas en la organización.

- **Estímulo a la Excelencia :**

Significa poner un gran énfasis en la búsqueda de mejorar constantemente, mediante la incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos, el quehacer de todos los trabajadores en la organización. El estímulo a la excelencia se promueve dentro de un ambiente en donde la jefatura demuestra una preocupación genuina por el desarrollo de las personas, es decir, de sus activos en recursos humanos; las exhorta y apoya para que actualicen sus conocimientos y las impulsa constantemente a mejorar los resultados.

- **Estímulo al Trabajo en Equipo**

Implica el reconocimiento, por parte de la alta dirección, de que la gestión organizacional se sustenta en el trabajo en equipo, buscando el logro de objetivos comunes. El liderazgo debe garantizar un ambiente de apoyo mutuo, donde se propicie la participación organizada de los miembros de la organización, en la consecución de los objetivos de ésta.

En este tipo de ambiente no caben los individualismos, sino más bien la complementación de conocimientos y las experiencias diferentes, puestas a disposición y beneficio de los objetivos de la institución y del grupo. **(Anzardo, 2006)**.

Es oportuno señalar que, aun cuando existan diferentes opiniones con respecto a una situación, se debe tener la capacidad de ponerlas al servicio de una dirección uniforme, rescatando de cada una de ellas la parte más valiosa, y así tomas, en esa diversidad de opiniones, una decisión enriquecida. **(Marín, 2002)**.

- **Solución de Conflictos**

La Solución de Conflictos Forma parte del cotidiano de vida de toda organización, en tanto el conflicto es parte inherente de la vida institucional. Los conflictos se originan por diversas causas, aunque en definitiva tienen un punto común: son diferencias en las percepciones e intereses, que compiten, sobre una misma realidad. La capacidad de solución de conflictos consiste en "...lograr superarlos por síntesis de diferencias, en lugar de ignorarlos o evadirlos" **Marín, (2002)**. Esta capacidad debe ser desarrollada, puesta en práctica y evaluada periódicamente.

2. Motivación Laboral

Un motivo es un conjunto de sentimientos que impulsan a una persona a ansiar y pretender ciertas cosas y en consecuencia a actuar de una determinada manera para lograr lo que ansía o pretende. **Día de santos, (1996)**.

La motivación laboral es la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan

para llevar a cabo los objetos de la misma, es decir, en relación al trabajo.

Constituye el éxito de toda empresa el lograr que sus empleados sientan que los objetivos de ésta se alinean con sus propios objetivos personales, capaces de satisfacer sus necesidades y llenar sus expectativas.

✓ **Reconocimiento de Logros**

Es una técnica de motivación que consiste en reconocer sus buenos desempeños, objetivos, resultados o logros obtenidos. Para ello se puede recompensar económicamente sus buenos desempeños, elogiarlos por el trabajo realizado, o darles reconocimiento ante sus compañeros.

Al igual que en el análisis precedente, se hace preciso dejar definida cómo entender la motivación en el marco del análisis del clima organizacional. A tales efectos parece recomendable remitirnos al criterio de **Robbins (1999)**, quien la define como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Asimismo debe considerarse que la motivación no es un acto, un momento o una acción, es más bien, un conjunto coordinado de acciones, es un proceso, reflejo de la personalidad del individuo **.Santos, (1993)**.

Es posible también distinguir distintos tipos de motivación, teniendo en cuenta cuáles son los factores que en cada circunstancia determinan preponderantemente la conducta del sujeto. Sin motivación no puede haber satisfacción. Las motivaciones difieren de un individuo a otro, evolucionan y pueden cambiar con el transcurso de

los años y de las épocas. La satisfacción en el trabajo pasa evidentemente por la satisfacción con el salario, pero eso no es todo: La motivación de las personas tiene una dinámica compleja. Las condiciones de trabajo, el entorno, el trato que recibe de los superiores, el respeto y reconocimiento de los directivos por el trabajo de cada uno, la calidad de vida en el trabajo y el ambiente son factores de la satisfacción importantes y por lo tanto motivadores para que una persona dé lo mejor de sí misma.

A los efectos del análisis de la motivación como área crítica del clima organizacional, resulta conveniente tomar en consideración lo planteado por Davis y Newstrom, (1999) que señalan que existen cuatro niveles de motivación:

- ✓ **Motivación de Logro:** Es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas
- ✓ **Motivación Afiliativa:** Es el impulso a relacionarse socialmente con los demás.
- ✓ **Motivación hacia la Competencia:** Es el impulso a ser bueno en algo, lo que permite al individuo a desempeñar un trabajo de alta calidad.
- ✓ **Motivación por el Poder:** Es el impulso de influir en los demás y modificar situaciones.

3. Reciprocidad

En toda organización debe lograrse la satisfacción de las expectativas mutuas, tanto del individuo como de la organización, las cuales van más allá del contrato formal de trabajo entre el empleado y la institución. Es un proceso de complementación en donde el individuo y la organización se vuelven parte uno del otro.

Todo sistema social puede ser asumido en términos de grupo de personas ocupadas en el intercambio de sus recursos con base a ciertas expectativas.

Esos recursos que no se limitan a recursos materiales, ya que incluyen ideas, sentimientos, habilidades y valores, son constantemente permutados.

En el intercambio de recursos dentro de los sistemas sociales se desarrollan contratos psicológicos entre hombres y sistemas, entre hombre y grupos y sistemas, donde prevalece el sentimiento de reciprocidad: cada uno evalúa lo que está ofreciendo y lo que está recibiendo en compensación. **Castaño, (2002).**

Cuando el individuo considera que las retribuciones que obtiene de la organización son mayores que sus esfuerzos, percibe la relación como exitosa. Por el contrario, si no tiene esta percepción, se vuelve propenso a deteriorar su relación con la organización, y puede llegar incluso a abandonarla

En el marco de los estudio de clima organizacional la Reciprocidad debe ser analizada a través de los siguientes parámetros:

- Retribución
- Equidad

4. Comunicación Organizacional

Es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización. **Goldhaber, (1986).**

Estilos de comunicación Organizacional son:

- **comunicación Vertical:**

Dentro del ámbito empresarial, se denomina comunicación vertical a aquella que fluye ascendente o descendientemente entre subordinados y directivos. Esta comunicación permite regular y controlar la conducta de los subordinados en aspectos tales como:

- Instrucción y planificación de las tareas
- Información relativa a procedimientos, prácticas políticas, etc.
- Valoración del rendimiento de los empleados. etc.

- **Comunicación Multidireccional**

Esta se maneja de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa, entre otras. Con la finalidad de mantener una comunicación abierta, sin tomar en cuenta únicamente la comunicación desde los niveles superiores a los inferiores.

2.2.2. DESEMPEÑO LABORAL

2.2.2.1. DEFINICIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

El desempeño son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Además agrega, que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo.

Se define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización. Afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. **Chiavenato, (2009).**

2.2.2.2. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL

factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador. **Cuesta, (2010).**

- **Satisfacción del Trabajo**

Es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales. La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. La satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

- **Autoestima**

La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo.

Es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades. Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa

característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso.

- **Trabajo en Equipo**

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad. Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

El trabajo en equipo es una actividad social que requiere habilidades para comunicar, colaborar, entenderse y pensar con los demás. Las nuevas tendencias laborales y la necesidad de reducir costos llevaron a las organizaciones a pensar en los equipos como una forma de trabajo habitual, porque alcanzar y mantener el éxito en las empresas modernas requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en una sola persona.

- **Capacitación del Trabajador**

Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible. **Cuesta, (2010).**

2.2.2.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

La evaluación del desempeño es el proceso o actividad clave de la Gestión del Recurso Humano consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización. **Cuesta, (2010).**

Según **Chiavenato, (2011, p 29)**. Define la evaluación del desempeño es la identificación, medición administración del desempeño humano de las organizaciones.

Proceso que se realiza para establecer si todos los integrantes de la organización realizan su trabajo de la mejor manera posible, y si esto es suficiente para asegurar el logro de los objetivos organizacionales propuestos. **Franklin, (2011).**

2.2.2.4. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.

La evaluación del desempeño de los trabajadores tiene como objetivo conocer de la manera más precisa posible como está desempeñando el empleado su trabajo y si lo está haciendo correctamente. **Cortés, (2007)**

Estas evaluaciones se utilizan para tomar decisiones acerca de los aumentos de sueldo, promociones ascensos investigación, para saber hasta qué punto es efectivo un instrumento de evaluación del rendimiento o de selección de personal. Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son:

- **Adaptación del individuo al cargo.**

Dentro de los objetivos de la evaluación del desempeño esta la adaptación del individuo al cargo asignado, es decir con una evaluación se puede conocer si el trabajador cumple o no con los requisitos para el puesto que se le ha asignado, de tal manera que si no los cumple por medio de la evaluación se le podrá

proporcionar información para que mejor día a día y así su adaptación al cargo sea más rápida.

Es de suma importancia conocer las aptitudes y actitudes de cada trabajador, de tal manera que cuando existan capacitaciones a los empleados las sepamos asignar según el perfil del trabajador y así las aprovecharlas a favor de la empresa.

Las actitudes se pueden definir como el conjunto de valores, formado por la experiencia y vivencias sociales, que condicionan la forma de reaccionar las personas ante una determinada situación...**las aptitudes** por el contrario se pueden definir como el conjunto de cualidades innatas que se han desarrollado y potenciado con la experiencia y el aprendizaje y que permiten al persona realizar una determinada actividad (mental, física, muscular, etc.). **Cortés, (2007).**

- **Ascensos e incentivos.**

En la mayoría de las empresas cuando se dan los ascensos existen problemas u conflictos por los trabajadores no ascendidos, esto se debe a que no tienen en claro por qué se dan los ascensos o promociones a algunos trabajadores, uno de los objetivos del manual básico para la evaluación del desempeño en las pymes es evitar conflictos y mal entendidos cuando se presenten los ascensos, es decir que los trabajadores conozcan a detalle el porqué del ascenso o por qué no. Uno de los objetivos del manual básico de la evaluación del desempeño es proporcionar información precisa y detallada de la eficiencia de cada trabajador, de tal manera que al momento de incentivar por buen desempeño a algún trabajador este sepa el porqué. Los incentivos funcionan con base en la premisa del cumplimiento voluntario por parte de individuos y organizaciones.

Es de importancia proporcionarles los resultados a todos los trabajadores indicando por qué se incentivó a ciertos trabajadores y por qué no se le incentivó a otros.

- **Auto-perfeccionamiento del empleado.**

El manual básico para la evaluación del desempeño en las pymes puede guiar al trabajador hacia un auto-perfeccionamiento constante, es decir darle a conocer al trabajador lo que se espera de él y darle a conocer sus fallas así como sus aciertos para que este mejore día con día.

- **Estímulo a la mayor productividad.**

Es importante conocer y reconocer a los trabajadores destacados, un objetivo del manual básico para la evaluación del desempeño laboral en las pymes es conocer a que trabajadores se les estimulará o reconocerá por su eficiencia, este estímulo o reconocimiento puede ser por medio de un diploma o un reconocimiento verbal.

- **Conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa.**

Es de suma importancia que los trabajadores conozcan los estándares de la empresa, de tal manera que se ajusten a ellos, uno de los objetivos del manual básico para la evaluación del desempeño laboral en las Pymes será el tener información detallada de los trabajadores para conocer si realmente están a la par de los estándares de la empresa.

- **Retroalimentación de información al individuo.**

La información de la retroalimentación para el cual nos sirve el presente manual es la recaudación de información sobre el

rendimiento laboral para así genera una retroalimentación de los empleados para una mejora continua. **Cortés, (2007).**

2.2.2.5. MÉTODOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- 1. Evaluación por parte de los superiores:** es la evaluación realizada por cada jefe a sus subordinados, en la cual el superior es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento. **Alles, (2006).**
- 2. Autoevaluación:** es la evaluación en la que empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Los empleados que participan en este proceso de evaluación, puede que tengan una mayor dedicación y se comprometan más con los objetivo.
- 3. Evaluación por parte de los iguales:** este tipo de evaluación, es la que se realiza entre personas del mismo nivel o cargo, suele ser un predictor útil del rendimiento.
- 4. Evaluación por parte de los subordinados:** es la que realizan los empleados a sus jefes, esta puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados.
- 5. Evaluación por parte de los clientes:** es la evaluación que realizan los clientes al titular del puesto. Resulta adecuada en diversos contextos.
- 6. Evaluación 360°:** este método comprendía todos los anteriores y si bien su administración es complicada, no obstante, es de gran utilidad dada su conexión con la filosofía de la gestión de la calidad total y el mayor nivel de satisfacción de los evaluados.

La evaluación de 360 Grados o feedback 360° es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las

necesidades y expectativas, no sólo de su jefe sino de todos aquellos que reciben sus servicios, tanto internos como externos. ... consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desempeño diario de la práctica profesional.

7. Seguimiento informático: este método puede resultar rápido y aparentemente objetivo, ha puesto de manifiesto varios temas cruciales relacionados con la gestión y utilización de los recursos humanos, concretamente en cuanto a la invasión del derecho a la intimidad del empleado. **Alles, (2006)**

2.2.2.6. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización.

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y a largo plazo. Los principales beneficios son generalmente el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad **Chiavenato, (2011).**

Los Beneficios fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados:

1. Beneficios para el Individuo:

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá

tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).

- Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

2. Beneficios Para el Jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

Según **Robbins y Coulter, (2005, p. 296)** Menciona En la Administración del desempeño de los empleados explican "los gerente deben saber si sus empleados desempeñan sus trabajos con eficiencia y eficacia o si hay necesidad de mejorar el desempeño".

3. Beneficios para La Institución:

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.

2.2.2.7. DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO LABORAL

Para la presente investigación del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica se utilizó las siguientes Dimensiones:

1. Productividad

a) Conceptos de productividad

En la concepción general, la productividad es una medida de la eficiencia económica que resulta de la relación entre los recursos utilizados y la cantidad de productos o servicios elaborados. **Rodríguez, (1999).**

Se entiende por productividad al vínculo que existe entre lo que se ha producido y los medios que se han empleado para conseguirlo (mano de obra, materiales, energía, etc.). La productividad suele estar asociada a la eficiencia y al tiempo: cuanto menos tiempo se invierta en lograr el resultado anhelado, mayor será el carácter productivo. En la actualidad y debido a la gran competencia empresarial. El trabajador está sometido constantemente a estímulos externos para llegar a la productividad fijada o incluso mejorarla y en cierta manera la maquinaria e la que impone el ritmo de trabajo teniendo que acomodar la respuesta del individuo a este ritmo. **Fernández, (2010).**

¿QUÉ ES PRODUCTIVIDAD?

Es la relación que existe entre la producción y el uso inteligente de los recursos humanos, materiales y financieros, de tal manera que:

- Se logren los objetivos institucionales.
- Se mejore la calidad de los productos y servicios al cliente.
- Se fomente el desarrollo de los trabajadores.

b) El factor humano como elemento clave en la productividad

Si una organización desea que el personal desempeñe un trabajo con altos niveles de calidad y se incremente considerablemente la productividad, es imprescindible que aprendan a administrar, además de gentes, mentes, es decir, gestionar exitosamente la inteligencia emocional; ya que ella influye grandemente en la productividad. En otras palabras,

tenemos que conducir a nuestro personal siguiendo siempre las normas establecidas por la empresa, entre las que se incluyen las de seguridad y salud laboral, motivarlos y sobretodo enseñar cómo hacer las cosas de una forma óptima. Dificilmente podemos incrementar la producción del personal si no están satisfechas adecuadamente:

Según **Fernández, (2010, P. 42)** Si deseamos una alta productividad no podemos descuidar el factor humano y su salud. Bajo estas premisas el trabajo ha de poner un juego la iniciativa y la creatividad de la persona, así como su capacidad de decisión y debe ofrecer la posibilidad de relacionarse con los demás.

El mejor camino para alcanzar la productividad es el logro de la calidad total.

- **Calidad de trabajo**

Mide la profesionalidad y esmero con la que se realizan las tareas encomendadas, cumpliendo así los objetivos encomendados.

Compromiso con la calidad de trabajo. Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticos organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.

2. Competencias.

a) Concepto empresarial de competencia

Las competencias son el conjunto de comportamientos directamente relacionados con la excelencia laboral. Estaríamos hablando de aquellas características personales que subyacen o determinan los comportamientos de una persona y que están causalmente relacionadas con desempeño bueno excelente en un puesto de trabajo. Las competencias hacen referencia a cualquier característica individual que pueda medirse con fiabilidad y que permita pronosticar el desempeño excelente de una persona en un puesto de trabajo. **Blanco, P. (2007).**

La competencia profesional, entendida como la posesión de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión, es a su vez a la manifestación de diversos tipos competencias que se diferencian por sus contenidos. Otros autores como Mertens (1996), clasifica las competencias según su relación directa con la estrategia de la organización o con el desempeño concreto de un puesto de trabajo. Así, identifican tres bloques de competencias:

- **Competencias genéricas:** relacionadas con los comportamientos y actitudes laborales válidos y necesarios para todos los ámbitos de la organización y, por tanto, transferibles a diferentes contextos laborales. Ejemplos de competencias genéricas podrían ser la identificación con la cultura corporativa, la planificación o la capacidad para el trabajo en equipo.
- **Competencias específica:** relacionadas con los aspectos técnicos propios de una ocupación concreta, No se trata por tanto de competencias fácilmente transferibles a otros contextos laborales y podrían incluirse en este tipo de competencias la formulación de proyectos de

infraestructuras, la operación de maquinaria especializada, etc.

- **Competencias básicas:** aquellas que se adquieren en la formación básica y que se consideran necesarias para el acceso a un puesto de trabajo, como podrían ser las habilidades para la lectura y escritura, la comunicación oral o el cálculo matemático básico. Se trata de competencias necesarias y transferibles a diferentes contextos organizacionales.

b) Medir el grado de Competencia

- **Habilidades y destrezas**

Mide el grado de competencia frente a un objetivo determinado a través de unos hechos en relación con las personas, bien a título individual o bien en grupo.

Se entiende por habilidad, la cualidad mental específica que debe poseer el funcionario para el desempeño de ese cargo. Se entiende por destreza, la pericia manual que debe tener el funcionario en el desempeño de su cargo.

- **Iniciativa y conocimientos**

Blanco, P. (2007). Mide el grado de independencia con el que el trabajador aporta ideas, criterios nuevos en un puesto de trabajo, forma de enfrentar situaciones no rutinarias e incorporación de mejoras al trabajo a través de:

- a) **Iniciativa personal.** Cualidades que definen a una persona con iniciativa: auto exigencia, responsabilidad, confianza, voluntad, fortaleza, flexibilidad, apertura a los cambios, perseverancia, intuición y planificación, comprensión y exigencia, y mentalidad creativa e innovadora.

- b) **Conocimiento personal.** Conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje.

3. Relaciones.

El problema de las relaciones humanas siempre ha existido y existirá, aunque e diferente grados de intensidad y magnitud. Dadas las diferencias individuales, mientras dos o más personas compartan un tempo y espacio comunes persigan objetivos diferentes, estén sujetas a las competencias. Las relaciones humanas auténticas, las genuinas, las verdaderas, se basan en el reconocimiento de la categoría humana de toda persona, es decir, en su dignidad humana. **López, (2007).**

a) **Gestión de las relaciones interpersonales**

Los equipos están formados por personas y no siempre las relaciones que se establecen entre ellas se desarrollan de una forma armónica, de cooperación y armonía, sino que por una serie de razones (personalidades diferentes, presión del trabajo, intereses encontrados, etc.) degeneran en tensiones, conflictos y enfrentamientos. Si el líder permite que el equipo se convierta en un nido de avispas (o peor en un nido de víboras), debe olvidarse de toda posibilidad de que produzca algo productivo y positivo. **Díaz, (1998).**

- **Colaboración y relaciones interpersonales**

Mide el nivel de aceptación de las orientaciones del jefe, la colaboración eficaz en equipo, valora el grado de comunicación en su área de trabajo, también mide el grado de aprovechamiento de las diversas capacidades de cada integrante.

2.3. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

2.3.1. HIPÓTESIS GENERAL

Existe una relación directa y significativa entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica - 2015.

2.3.2. HIPÓTESIS ESPECIFICA

1. Existe una relación directa y significativa entre el Clima Organizacional y Productividad del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica – 2015.
2. Existe una relación directa y significativa entre el Clima Organizacional y Competencias del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica – 2015.
3. Existe una relación directa y significativa entre el Clima Organizacional y Relaciones del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica - 2015.

2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- **Bienestar laboral:** es considerada como la creación y manejo de un conjunto de servicios que la empresa coloca a disposición del trabajador y su familia en forma gratuita o semi-gratuita con el propósito de satisfacer sus necesidades básicas. En la función del bienestar laboral se contemplan beneficios como: servicios médicos y odontológicos, restaurantes subsidiados, becas, consejería legal, bibliotecas, guarderías infantiles entre otros. **Castillo (1993).**
- **Clima organizacional:** es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización e influye poderosamente en su comportamiento. **Chiavenato (2009).**
- **Competencias:** es una característica subyacente y permanente que define un patrón de comportamiento que permite a una persona alcanzar excelentes resultados en un rol o una situación laboral. **Butteriss, (2000).**
- **Comunicación organizacional:** es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización. **Goldhaber (1986).**

- **Comunicación vertical:** son todos aquellos productos de comunicación susceptibles de tener repercusión mediática a través de los *mass media* (convocatoria a los medios de revista informativa, web, redes sociales, material de campaña electoral – banderolas, cartas, spots electorales, anuncios...).
- **Desempeño laboral:** para la administración, el adecuado manejo de los recursos de una empresa y su funcionamiento es indispensable y fundamental el talento humano, por lo que es imprescindible que el mismo posea la capacitación necesaria para el ejercicio de su cargo, de esta forma, el personal pasa a ocupar un lugar privilegiado en la organización, convirtiéndose en un elemento estratégico clave del éxito, siendo esto la fuente de toda ventaja competitiva. **Arias (2000).**
- **Equidad:** es el trato diferenciado que se da entre las personas teniendo en cuenta sus diferencias y necesidades particulares y que tiende a suprimir la injusticia.
- **Liderazgo Democrático:** son los que cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. **Marín, (2002).**
- **Liderazgo:** es la capacidad de influir en las actividades de una persona, un grupo o equipo que forman parte de una empresa y está orientada a alcanzar objetivos y metas en cierta situación. **Franklin (2011).**
- **Motivación laboral:** un motivo es un conjunto de sentimientos que impulsan a una persona a ansiar y pretender ciertas cosas y en consecuencia a actuar de una determinada manera para lograr lo que ansía o pretende. **Día de santos (1996).**
- **Motivación:** define que la motivación como el proceso que explica la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para alcanzar alguna meta **Franklin (2011).**
- **Productividad:** En la actualidad y debido a la gran competencia empresarial. El trabajador está sometido constantemente a estímulos externos para llegar a la productividad fijada o incluso mejorarla y en cierta manera la maquinaria e la que impone el ritmo de trabajo teniendo que acomodar la respuesta del individuo a este ritmo. **Fernández, (2010).**
- **Reciprocidad:** Es la relación de dar y recibir mutuamente entre individuos y la organización.

- **Recompensa:** son incentivos económicos que pretenden dirigir la actividad del empleado hacia un resultado particular.
- **Reconocimiento de logros:** El reconocimiento tiene que ver con el uso de las habilidades y calificaciones del empleado para mejorar el desempeño y la productividad de la organización
- **Retribución:** podemos definir la retribución como aquella compensación económica efectuada por la empresa que percibe directamente el trabajador por el esfuerzo realizado, física o intelectualmente, cualquiera que sea los factores tenidos en cuenta los sistemas utilizados para su cálculo y la modalidad de pago que se empleó. **Porret (2010).**
- **Satisfacción Laboral:** es la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional **Palma (2005).**
- **Solución de conflictos:** se define como los mecanismos formales o informales que las partes utilizan para resolver sus diferencias. **Candela (2008).**

2.5. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

2.5.1. VARIABLE 1

X = El clima organizacional

Definición conceptual:

Según Valdés, (2010, p. 35) menciona: “El clima organizacional es un fenómeno relacionado con los factores del sistema organizacional y los elementos psicológicos y motivadores de los trabajadores y, determinan su comportamiento en la obtención de los resultados a alcanzar”.

X₁ Liderazgo

X₂ Motivación Laboral

X₃ Reciprocidad

X₄ Comunicación organizacional

2.5.2. VARIABLE 2

Y = Desempeño Laboral

Definición conceptual:

Según Cuesta, (2010, p. 2) menciona: "El Desempeño Laboral se entiende como el cumplimiento de los objetivos del cargo o puesto de trabajo el correspondencia con los objetivos de la empresa atendiendo a un conjunto de normas y procederes dados por la cultura organizacional establecida".

Y₁ Productividad

Y₂ Competencias

Y₃ Relaciones

2.6. DEFINICIÓN OPERATIVA DE VARIABLES E INDICADOR

Tabla 1. Operacionalización de la variable de estudio

CLIMA ORGANIZACIONAL

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	REACTIVOS O ÍTEMS	INSTRUMENTOS	ESCALA VALORATIVA
El clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto del trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que	Es un componente multidimensional que puede descomponerse en términos referentes al liderazgo, motivación, reciprocidad y estilos de comunicación que influyen en el desempeño laboral de los individuos en el trabajo.	X₁ LIDERAZGO	AUTOCRÁTICO	1. ¿El trato de los directivos es impositivo?	Cuestionario de encuesta	<ul style="list-style-type: none"> • Nunca • rara vez • algunas veces • frecuentemente • siempre
				2. ¿Los directivos se sienten por encima del grupo?		
				3. ¿Los directivos delegan responsabilidades a su personal?		
			DEMOCRÁTICO	4. ¿Los directivos son visionarios y tolerantes?		
		5. ¿Se observa un trabajo con equidad y Transparencia?				
		X₂ MOTIVACIÓN LABORAL	RECONOCIMIENTO DE LOGROS	6. ¿Los trabajadores de la DRT y C Huancavelica reciben constantemente elogios por el trabajo bien hecho?		
		7. ¿En su organización valora las cosas que se hacen de manera diferente?				
		8. ¿En la DRT y C, proporciona a los				

afectan a dicho trabajo Rodríguez,(1999)				trabajadores el reconocimiento necesario para que sientan voluntad de progresar en el desempeño de su trabajo?		
	X₃ RECIPROCIDAD	RETRIBUCIÓN Y EQUIDAD	<p>9. ¿En la DRT y C reconocen sus buenas acciones a través de reconocimientos?</p> <p>10. ¿Existe equidad en el trato y en las retribuciones que la organización brinda a los trabajadores?</p>			
	X₄ COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	VERTICAL Y MULTIDIRECCIONAL	<p>11. ¿Se da una comunicación apropiada e integral con el personal de la DRT y C en todos sus niveles?</p> <p>12. ¿El personal directivo toma en cuenta la comunicación de trabajador en cuanto a la realidad de la organización?</p> <p>13. ¿En la DRT y C, existe libertad de expresión para comunicar sentimientos sin temor?</p>			

DESEMPEÑO LABORAL

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	REACTIVOS O ÍTEMS	INSTRUMENTOS	ESCALA VALORATIVA
El Desempeño Laboral se entiende como el cumplimiento de los objetivos del cargo o puesto de trabajo el correspondencia con los	El desempeño son aquellas funciones que una empresa le asigna al empleado a fin de que este pueda desempeñarse en el cargo que ocupa,	Y₁ PRODUCTIVIDAD	CALIDAD DE TRABAJO	<p>14. ¿Le agrada trabajar con sus compañeros?</p> <p>15. ¿Se esfuerzan continuamente sus compañeros de trabajo para lograr una mejor calidad de desempeño?</p> <p>16. ¿Le asigna trabajos de otras áreas particulares aparte de su labor normal?</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Nunca • rara vez • algunas veces • frecuentemente

<p>objetivos de la empresa atendiendo a un conjunto de normas y procederes dados por la cultura organizacional establecida</p> <p>Cuesta, (2010)</p>	<p>además el desempeño es uno de los aspectos que se le toma en cuenta al trabajador al momento de ser evaluado . Siendo este de gran importancia medir o calificar su nivel de desempeño para verificar si los resultados son satisfactorios o desfavorables para la organización.</p>			17. ¿Cuándo el trabajador demuestra ineficiencia, se le sanciona estrictamente como señala la norma?	<p style="text-align: center;">Cuestionario de encuesta</p>	<ul style="list-style-type: none"> • siempre
		Y2 COMPETENCIAS	HABILIDADES Y DESTREZAS	18. ¿Aporta ideas que son valorados y aceptados por sus otros compañeros de trabajo?		
			INICIATIVAS Y CONOCIMIENTO	19. ¿En su puesto de trabajo, tiene la libertad para efectuar cambios con el fin de hacerlo más efectivo?		
		Y3 RELACIONES	COLABORACIÓN RELACIONES INTERPERSONALES	20. ¿Es favorable el comportamiento que tienen sus compañeros para su desempeño? 21. ¿La relación con sus compañeros funciona como un equipo bien integrado? 22. ¿El personal y el directivo. forman un equipo para alcanzar fines y objetivos de la organización? 23. ¿En la DRT y C realiza actividades organizadas entorno a equipos?		

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO

La investigación se realizó en el departamento de Huancavelica, que se encuentra ubicado en la sierra sur del territorio peruano, abarcando una superficie de 22 131 km², que representa el 1,7 por ciento del territorio nacional. Limita por el norte con Junín, por el este con Ayacucho, por el sur con Ica y Ayacucho, y por el oeste con Ica y Lima. Políticamente se encuentra dividido en 7 provincias y 94 distritos, siendo su capital la ciudad de Huancavelica.

La población total en Huancavelica según el último censo de población y vivienda realizado en el año 2007 alcanzó 477 mil 102 habitantes (1,7 por ciento de total nacional).

El incremento de la población medido por la tasa de crecimiento promedio anual, indica que la población del departamento de Huancavelica ha presentado un crecimiento promedio anual para el periodo 1993-2007 de 1,2%, lo cual confirma la tendencia creciente de la población.

Gráfico 2. *Huancavelica población total y tasa de crecimiento según año censal 1940 – 2007.*

AÑO CENSAL	POBLACIÓN TOTAL 1/		TASA DE CRECIMIENTO INTERCENSAL		PERIODO INTERCENSAL
	PERÚ	HUANCAVELICA	PERÚ	HUANCAVELICA	
1940	7.023.111	265.557	-	-	-
1961	10.420.5376	315.730	1,9	0,8	1940 - 1961
1972	14.121.564	346.892	2,8	0,9	1961-1972
1981	17.762.231	361.548	2,6	0,5	1972 -1981
1993	22.639.443	400.376	2,0	0,9	1981 -1993
2007	28.220.764	477.102	1,6	1,2	1993-2007

1/ Población total: población censada más población omitida.

Fuente: INEI – Censo Nacional de Población y vivienda. 1960, 1061, 1972, 1981, 1993, 2007

Específicamente nuestro estudio se llevó a cabo en la **DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES DISTRITO Y PROVINCIA DE HUANCAVELICA**. Es un órgano de carácter ejecutivo, técnico normativo y de supervisión en materia de transportes y comunicación. Depende técnica y normativamente del Ministerio de Transportes y Comunicación y administrativamente del Gobierno Regional a través de la Gerencia Regional de infraestructura. Está a cargo de un Director Regional.

La finalidad de la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica es la encargada de planificar, organizar, dirigir, controlar, fiscalizar y regular las acciones en materia de Transportes; diseñar y ejecutar proyectos viables, así como promover el desarrollo sostenible de los servicios de comunicaciones y el acceso universal a los miembros, a fin de mejorar la calidad de vida de las personas en el ámbito jurisdiccional del Gobierno Regional de Huancavelica.

Gráfico 3. *Datos Generales de la Dirección Regional de Transportes y Comunicación de Huancavelica*

Denominación	Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones – Huancavelica
Ruc	20443618415
Tipo Contribuyente	Instituciones Publicas
Dirección del Domicilio Fiscal	Jr. Francisco de Angulo Nro. 410 Cercado Huancavelica – Huancavelica
Representante Legal	Ing. Juan Pablo Castro Ilesca

FUENTE: *Portal de la Dirección Regional De Transportes y Comunicaciones de Huancavelica.*

Actualmente cuenta con 114 personal administrativo entre nombrados, contratados y CAS, que prestan servicios profesionales.

Gráfico 4. *Estructura Orgánica de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica*

Órgano de Dirección
<ul style="list-style-type: none"> • Dirección Regional
Órgano de Control
<ul style="list-style-type: none"> • Órgano de Control Institucional
Órgano de Asesoramiento
<ul style="list-style-type: none"> • Oficina General de Planificación y Presupuesto
Órgano de Apoyo
<ul style="list-style-type: none"> • Oficina General de Administración • Oficina de Informática • Oficina de Supervisión y Liquidación
Órgano de línea
<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de caminos • Dirección de Circulación Terrestre • Dirección de Comunicación

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Por el tipo de investigación, el presente estudio reunió las condiciones metodológicas de una **investigación aplicada**.

Según Sánchez y Apolaya, (2003, p.68). “La investigación aplicada resuelve problemas prácticos, es decir satisface la necesidad de la sociedad”.

3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo a los objetivos del estudio de la investigación se centró en el nivel correlacional.

Según Sánchez y Apolaya, (2003, p.72). La investigación correlacional se encarga de medir dos o más variables, se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos para analizar su correlación,

3.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Los principales métodos que se utilizaron en la investigación fueron:

3.4.1 MÉTODO GENERAL

En la presente investigación, se utilizó el **Método Científico**.

El **método científico**. **Según Ramírez (1991, p.35)**, señala que el método científico puede definirse como: contrastación dialéctica entre la teoría y la práctica ya que se caracteriza por ese propósito sostenido de formalizar las experiencias o prácticas (teorizar) y someter a la experiencia las formulaciones teóricas para examinar su validez y para intentar modificar la realidad a la que se aplican.

Para **Coz (2007, pág.41)** el método científico es un conjunto de procedimientos con los cuales se plantean problemas científicos y se ponen a prueba la hipótesis formulada, tiene los siguientes pasos:

- Determinar y especificar concretamente el objeto de investigación: Desempeño laboral y la calidad de servicio.

- Plantear y fundamentar el problema de investigación: identificando las causas, síntomas, pronóstico y control al pronóstico.
- Se seleccionan y aplican los diferentes tipos de análisis para alcanzar una concepción clara del objeto de estudio.
- Deducir proposiciones contrastables (hipótesis) capaces de describir, explicar o predecir el comportamiento del objeto.

3.4.2 MÉTODO ESPECÍFICO

El método de investigación que se utilizó fue:

a) Método Deductivo

De acuerdo con Bernal (2006) consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. En la investigación se tomará como referencia las teorías generales del clima organizacional para explicar la relación con el desempeño laboral.

b) Método Inductivo

De acuerdo con Bernal (2006) se utiliza para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. En ese sentido los resultados del procesamiento de datos permitirán hacer inferencias generales de la relación entre el clima organización y desempeño laboral

c) Método Correlacional

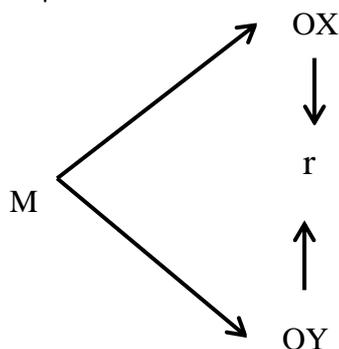
De acuerdo con Bernal (2006) describe de manera cuantitativa el grado en que se relacionan dos o más variables cuantificables.

El grado de relación se expresa a través de un coeficiente de correlación. Si una relación existe entre dos variables, eso significa que las puntuaciones dentro de un cierto rango de una variable están asociadas con las puntuaciones dentro de un cierto rango de otra variable. Dicho de otra forma: el método correlacional permite indagar hasta qué punto las alteraciones de una variable dependen de las alteraciones de otra.

3.5. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Para el diseño de la investigación, se empleó el diseño. Descriptivo- correlacional, La investigación es Descriptivo Correlacional por que según **Cori, et al (2008, p.119)** “Estos tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables. La utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales son saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas”.

Estos se distinguen de los descriptivos ya que en vez de medir con precisión las variables individuales, evalúan el grado de relación entre dos variables. Al saber que dos conceptos o variables están relacionados se aporta cierta información explicativa.



Donde:

O=Observación de variables.

x= Clima Organizacional

y= Desempeño Laboral

r= Correlación entre x e y.

3.6. POBLACIÓN, MUESTRA, MUESTREO

3.6.1. POBLACIÓN

Se considera a la población como el conjunto de elementos que tienen una característica similar o igual en relación al objeto de estudio, al respecto el autor.

Oseda, (2008, p.120) mencionó: “La población es el conjunto de individuo que comparten por lo menos una característica, sea una ciudadanía común, la calidad de ser miembros de una asociación voluntaria o de una raza, la matrícula en una misma universidad, o similares”.

La población de la presente investigación se hizo de 114 personas que comprende el personal administrativo que labora en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica - 2015.

3.6.2. MUESTRA

Según **Oseda, (2008, p.122)** menciona .La muestra es una parte pequeña de la población o un subconjunto de esta, que sin embargo posee las principales características de aquella. Esta es la principal propiedad de la muestra (poseer las principales características de la población) la que hace posible que el investigador, que trabaja con la muestra, generalice sus resultados a la población.

La muestra que se utilizó de la potencial labor en la presente investigación, consta de **88** personas conformada del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica - 2015, siendo dicha muestra en orden aleatorio y al azar de trabajadores comprendidos entre nombrados, contratos y CAS.

3.6.3. MUESTREO

De acuerdo con **Melendez (2011)** el muestreo es la técnica para elegir los sujetos de la muestra. Así pues, de acuerdo a la estructura poblacional y de la muestra se eligió como método de muestreo el intencional o no probabilístico.

Tabla 2. Muestreo Aleatorio Simple para Poblaciones Finitas Tamaño de la

M

MUESTREO ALEATORIO SIMPLE	
PARA POBLACIONES FINITAS	
TAMAÑO DE LA MUESTRA	
Cuando:	$Z = 1.96$ $N = 114$ $P = 0.5$ $Q = 0.5$ $E = 0.05$
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> $n_0 = \frac{Z^2 N.P.Q}{Z^2 P.Q. + (N - 1)E^2} = 88.09$ </div>

Fue

nte: *Software Estadístico*

Tabla 3. Población y Muestra de Estudio

TRABAJADORES COMPRENDIDOS	N° POBLACIÓN	PORCENTAJE	N° MUESTRA	N° MUESTRA
^l Nombrados	45	39.47	35	39.47
^a Contratados	50	43.86	38	43.86
^b o CAS	19	16.67	15	16.67
Total	114	100.00	88	100.00

ción propia

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

De acuerdo con Bunge (2002) citado por Mendez (2001, pág. 111) “las técnicas dependen de la naturaleza del conocimiento disponible, de los requisitos o exigencias de precisión, así como de la inteligencia y la habilidad del investigador encargado de aplicar la técnica”.

De esta manera se entiende técnica de investigación al conjunto de procedimientos coherentes con el hecho estudiado y con los recursos disponibles, conducente a la generación de información pertinente para la investigación.

3.7.1. TÉCNICAS

Las principales técnicas que se utilizó en la investigación son:

- **LA OBSERVACIÓN**

Es un instrumento de recolección de información muy importante y consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conducta manifiesta.

Puede utilizarse como instrumento de medición en muy diversas circunstancias Puede servir para determinar la aceptación de un grupo. **Sampieri, (1997).**

- **LA ENCUESTA**

Según **Cori, et al. (2008, p.127)** señala: “La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador”.

3.7.2. INSTRUMENTOS

Los principales instrumentos son los materiales que se empleó para recoger y almacenar la información, como son:

- **FICHA DE OBSERVACIÓN**

Según **Sierra, (1995, p.305)** menciona: “Es el procedimiento de la investigación que consiste en usar todos nuestros sentidos para captar la realidad”

- **EL CUESTIONARIO**

Según **Sierra, (1995, p.305)** menciona: “El cuestionario de encuesta es “un conjunto de preguntas, preparados cuidadosamente sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación sociológica para su contestación”.

- ✓ **Sistematicidad del Cuestionario de Encuesta**

Los cuestionarios de encuesta fueron elaborados utilizando la metodología de cinco puntos de Likert según la siguiente escala

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
1	2	3	4	5

La elaboración del cuestionario tuvo los siguientes pasos:

1. Preparación de los ítems iniciales; se elaboran una serie de enunciados afirmativos el clima organizacional sobre y el desempeño laboral el número de enunciados para la primera variable es trece y diez para la segunda variable.

2. Administración de los ítems a una muestra representativa de la población denominada prueba piloto.
3. Asignación de puntajes a los ítems; se le asigna un puntaje a cada ítem, a fin de clasificarlos según reflejen actitudes positivas o negativas.
4. Análisis y selección de los ítems; mediante la aplicación de pruebas estadísticas como el coeficiente alfa de cronbach, se seleccionan los datos ajustados al momento de efectuar la discriminación en cuestión, y se rechazan los que no cumplan con este requisito.

✓ **Validez del Cuestionario de Encuesta**

Concordando con Ander-Egg (2011) es importante diferenciar entre validez interna y externa de los datos. La validez interna se refiere a la correspondencia de la información recopilada con las variables y sus dimensiones, que inicialmente fueron planteados en la investigación. La validez externa se refiere a que los resultados obtenidos mediante la encuesta sean generalizables a toda la población. En ese sentido, para el instrumento de medición elaborado la validez se ha determinado mediante la opinión de tres expertos o jueces cuyos resultados se muestran a continuación:

INDICADOR	Calificación del Juez	Indicador	Decisión del
-----------	-----------------------	-----------	--------------

Tabla 4. *Análisis de informes de expertos para el instrumento de medición.*

	1	2	3		indicador
Claridad	4	4	4	0,80	Aprobado
Objetividad	5	5	5	1,00	Aprobado
Actualidad	4	5	5	0,93	Aprobado
Organización	5	5	4	0,93	Aprobado
Suficiencia	4	4	5	0,86	Aprobado
Pertinencia	5	5	5	1,00	Aprobado
Consistencia	3	4	5	0,80	Aprobado
Coherencia	5	5	4	0,93	Aprobado
Metodología	4	3	5	0,80	Aprobado
Aplicación	5	5	5	1,00	Aprobado

ELABORACIÓN PROPIA

Para el cálculo del índice de acuerdo (IA) se usó la siguiente fórmula:

$$IA = \frac{N^{\circ} \text{ de acuerdos}}{N^{\circ} \text{ de acuerdos} + N^{\circ} \text{ de desacuerdos}}$$

Cada ítem se acepta en la dimensión si el valor del IA es mayor o igual a 0,60 (Meléndez, 2011, p. 26). El mismo Meléndez hace hincapié en que la validez determinada está referida a la llamada validez de contenido.

3.8. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

- Coordinación con el asesor del proyecto de Investigación.
- Se coordinó con el personal administrativo que labora en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones.
- Se aplicó el instrumento los administradores pertenecientes a la muestra elegida.
- Se elaboró el respectivo modelo de datos y se procesó la información obtenida.
- Los resultados se presentaron en forma de tablas y gráficos.

3.9. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Una vez recolectada la información mediante la aplicación del cuestionario se procedió a la revisión y codificación de la misma para organizarla y facilitar el

proceso de tabulación con la finalidad de que cada pregunta tenga los grupos y clases necesarias para su respuesta y de esta manera facilitar la tabulación de la información.

Para la elaboración y procesamiento de datos se utilizarán los modelos tabulares numéricos y gráficos, además el uso del programa estadístico IBM SPSS 23.0 (Programa Estadístico para las Ciencias Sociales),

Posteriormente se usó los elementos de la estadística descriptiva como son:

- Medidas de tendencia central: media, mediana, moda.
- Medidas de dispersión: desviación estándar y varianza.
- Tablas de frecuencia simple y doble entrada.
- Diagramas de barras y sectores.

Asimismo se han utilizado las técnicas de la estadística inferencial, que son:

- Prueba de correlación “r” de Pearson.
- Diagramas de dispersión.
- Modelo clásico de Pearson para la docimasia de las hipótesis formuladas

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Para la obtención de los resultados, se ha tenido en consideración el diseño de la investigación, teniendo como premisa la medición de las dos variables en estudio con los correspondientes instrumentos de medición referidas al clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la dirección regional de transportes y comunicaciones de Huancavelica - 2015; a continuación se procedió a la recodificación de los datos para las dos variables de estudio; para lo cual se ha creado el respectivo MODELO DE DATOS (matriz distribuida en 88 filas y 13 columnas para la primera variable y 10 columnas para la segunda variable).

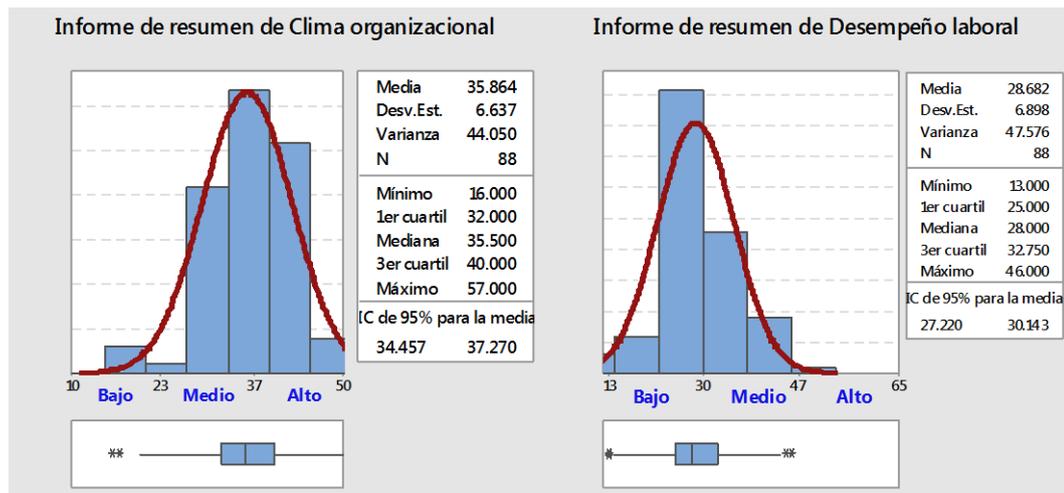
Posteriormente la información modelada fue procesado a través de las técnicas de la estadística descriptiva (medidas de tendencia central: media, mediana y moda, tablas de frecuencia simple y agrupada) y de la estadística inferencial, mediante la estadística de correlación de variables "r" de Pearson a fin de determinar la relación entre las variables y la significancia de la docimasia de la hipótesis se determinó con la prueba de t de student.

Para la codificación de las variables se ha tenido en cuenta las normas de construcción del instrumento de medición, es decir sus correspondientes rangos de tal manera que se han identificado los puntos intervalos de las categorías.

Finalmente es importante precisar, que para tener fiabilidad en los cálculos de los resultados, se procesó los datos con el programa estadístico IBM SPSS 23.0 (Programa Estadístico para las Ciencias Sociales), además la redacción estuvo orientada por las normas del estilo APA séptima edición.

4.1. RESULTADOS DE ESTADÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL

Gráfico 1. Estadísticas de resumen del clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones.



Elaboración propia.

En el gráfico N° 1. Se observa las estadísticas de resumen de las dos variables en estudio. Observamos que para la variable referida al *clima organizacional* la media es 35,864 que dentro del rango de la variable está tipificada como media [23-37] asimismo la puntuación mínima es de 16 puntos y la máxima es 57 puntos, el valor de la mediana es de 35,5 puntos; asimismo en cuanto a las estadísticas de dispersión notamos que el valor de la desviación estándar es 6,637 y la varianza es 44,05 que representa la variabilidad de los datos; los límites del intervalo de confianza muestran la posición de la verdadera media poblacional al 95% [34,457-37,270].

Observamos que para la variable referida al *desempeño laboral* la media es 28,682 que dentro del rango de la variable está tipificada como baja [13-30] asimismo la puntuación mínima es de 13 puntos y la máxima es 46 puntos, el valor de la mediana es de 28 puntos; asimismo en cuanto a las estadísticas de dispersión notamos que el valor de la desviación estándar es 6,898 y la varianza es 47,576 que representa la variabilidad de los datos; los límites del intervalo de confianza muestran la posición de la media poblacional al 95% de confianza [27,22-30,147].

De los correspondientes histogramas podemos deducir que ambas variables tienen distribuciones normales, pues se concentran en su mayor parte alrededor de la media poblacional, por lo cual usaremos la estadística paramétrica.

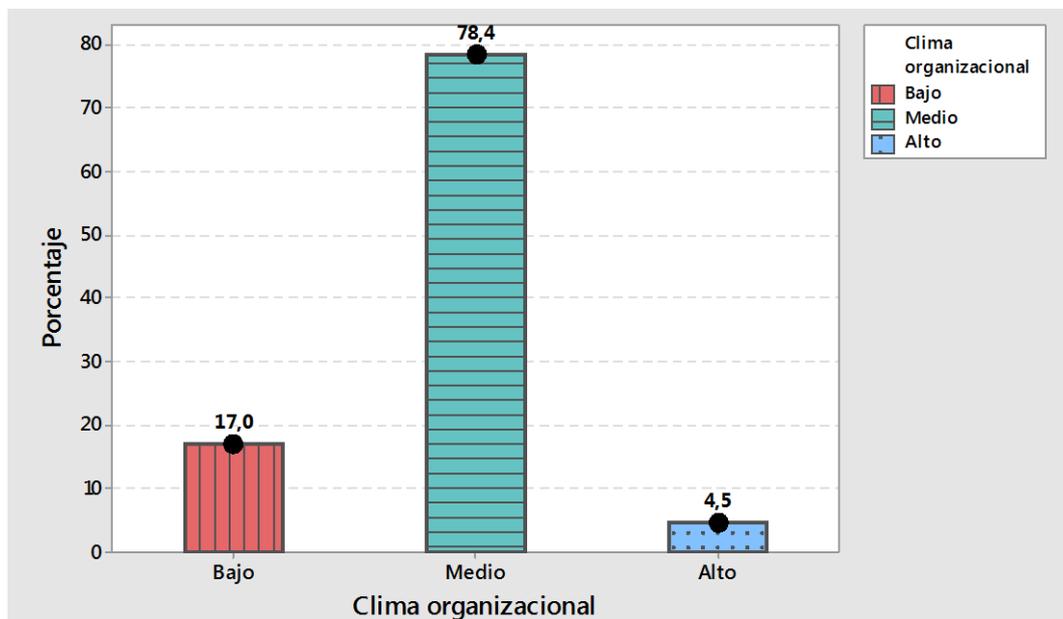
4.1.1. RESULTADOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Tabla 1. Resultados del clima organizacional de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones.

Clima organizacional	f	%
Bajo	15	17,0
Medio	69	78,4
Alto	4	4,5
Total	88	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 2. Diagrama del clima organizacional de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones.



Fuente: tabla N° 1.

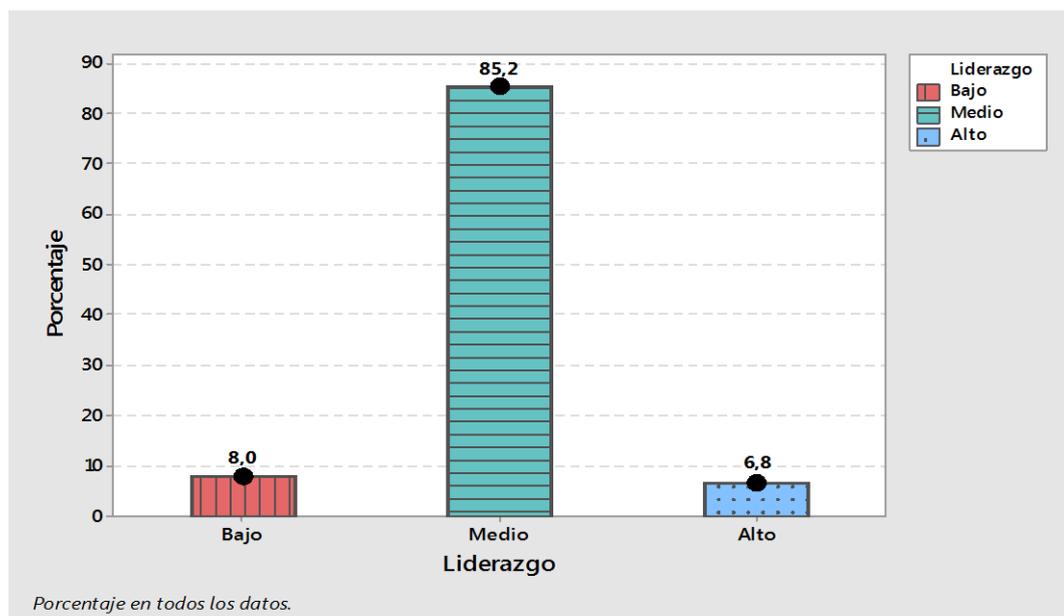
La **tabla N° 1** muestra los resultados de la percepción del clima organizacional del personal administrativo de la dirección regional de transportes y comunicaciones de Huancavelica, observamos que el 17,0% (15) de los casos consideran que es el clima organizacional es bajo, el 78,4% (69) de los casos consideran que el clima organizacional es medio y el 4,5% (4) de los casos consideran que el clima organizacional es alto. Estos resultados implican que existe una prevalencia del nivel medio.

Tabla 2. Resultados del clima organizacional en su dimensión de **liderazgo** de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones.

Liderazgo	f	%
Bajo	7	8,0
Medio	75	85,2
Alto	6	6,8
Total	88	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 3. Diagrama del clima organizacional en su dimensión de liderazgo de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones.



Fuente: tabla N° 2.

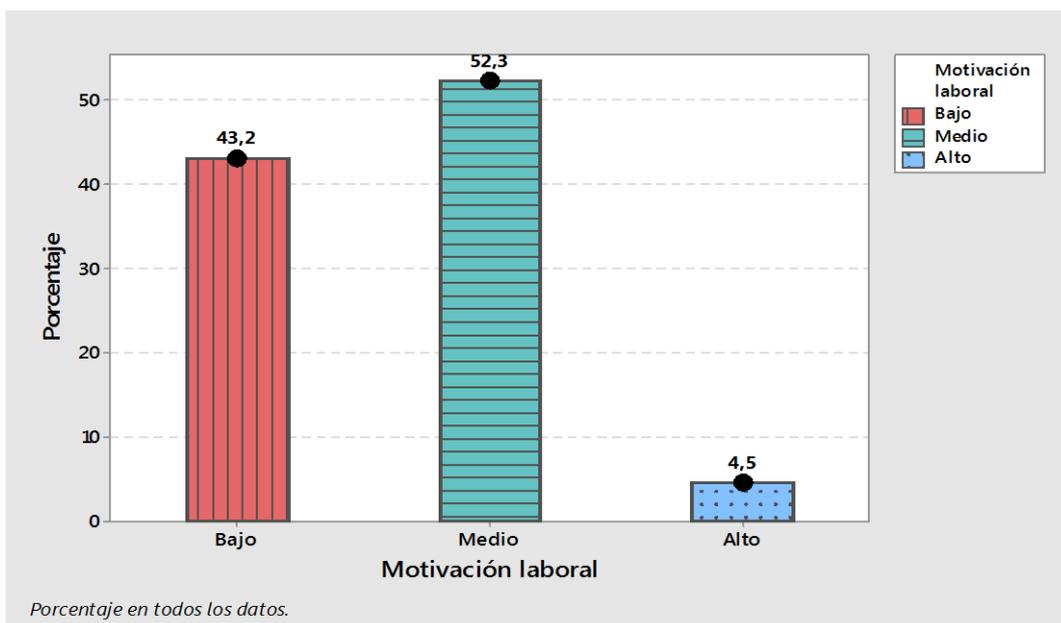
La tabla N° 2 muestra los resultados de la percepción del clima organizacional en su dimensión liderazgo del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica, observamos que el 8,0% (7) de los casos consideran que el liderazgo es bajo, el 85,2% (75) de los casos consideran que el liderazgo es medio y el 6,8% (6) de los casos consideran que el liderazgo es alto. Estos resultados implican que existe una prevalencia media del liderazgo en la organización.

Tabla 3. Resultados del clima organizacional en su dimensión **motivación laboral** de los trabajadores de la dirección regional de transportes y comunicaciones.

Motivación laboral	f	%
Bajo	38	43,2
Medio	46	52,3
Alto	4	4,5
Total	88	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 4. Diagrama del clima organizacional en su dimensión motivación laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones.



Fuente: tabla N° 3.

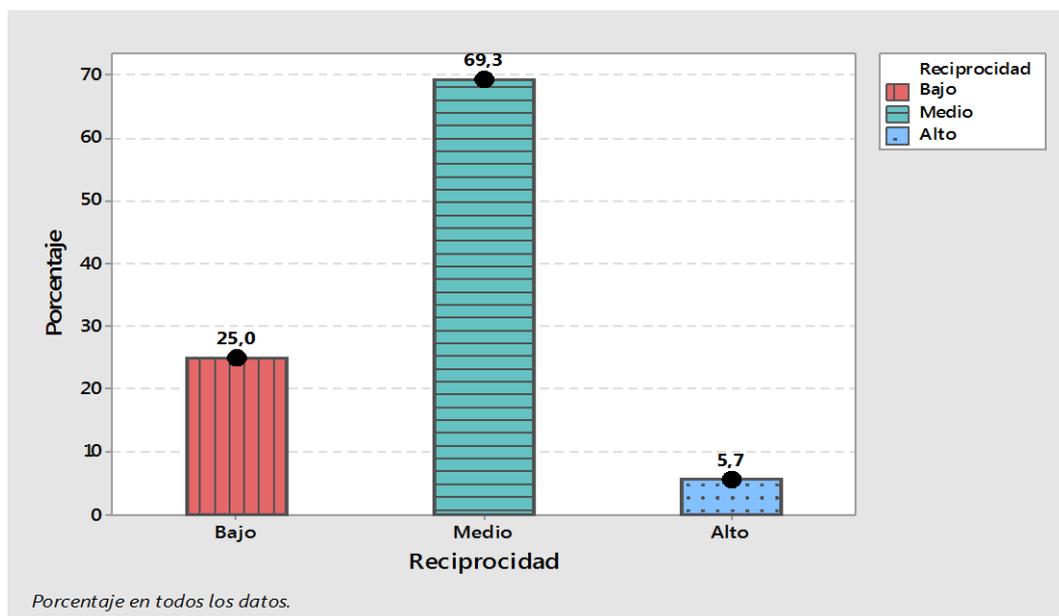
La tabla N° 3. Muestra los resultados de la percepción del clima organizacional en su dimensión motivación laboral del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica, observamos que el 43,2% (38) de los casos consideran que la motivación laboral es baja, el 52,3% (46) de los casos consideran que la motivación laboral es media y el 4,5% (4) de los casos consideran que la motivación laboral es alto. Evidentemente los resultados ponen en evidencia la prevalencia del nivel medio en su motivación laboral.

Tabla 4. Resultados del clima organizacional en su dimensión **reciprocidad** de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones.

Reciprocidad	f	%
Bajo	22	25,0
Medio	61	69,3
Alto	5	5,7
Total	88	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 5. Diagrama del clima organizacional en su dimensión reciprocidad de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones.



Fuente: tabla N° 4.

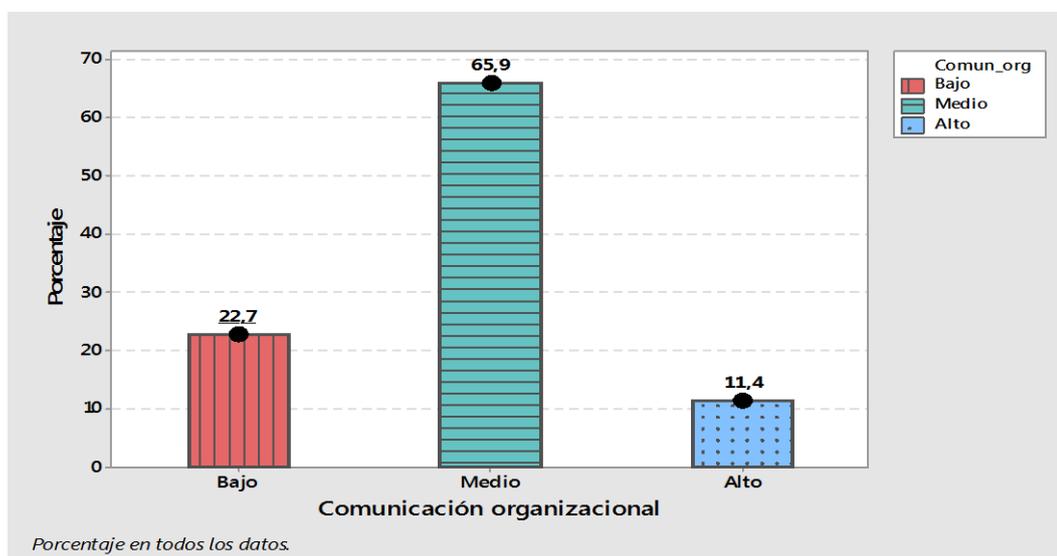
La tabla N° 4. Muestra los resultados de la percepción del clima organizacional en su dimensión reciprocidad del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica, observamos que el 25,0% (22) de los casos consideran que la reciprocidad es baja, el 69,3% (61) de los casos consideran que la reciprocidad es media y el 5,7% (5) de los casos consideran que la reciprocidad es alta. Evidentemente estos resultados ponen en evidencia la prevalencia del nivel medio en cuanto a la reciprocidad.

Tabla 5. Resultados del clima organizacional en su dimensión **comunicación organizacional** de los trabajadores de la dirección regional de transportes y comunicaciones.

Comunicación organizacional	f	%
Bajo	20	22,7
Medio	58	65,9
Alto	10	11,4
Total	88	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 6. Diagrama del clima organizacional en su dimensión comunicación organizacional de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones.



Fuente: tabla N° 5.

La tabla N° 5. Muestra los resultados de la percepción del clima organizacional en su dimensión comunicación organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica, observamos que el 22,7% (20) de los casos consideran que es baja, el 65,9% (58) consideran que es media y el 11,4% (10) de los casos consideran que la alta.

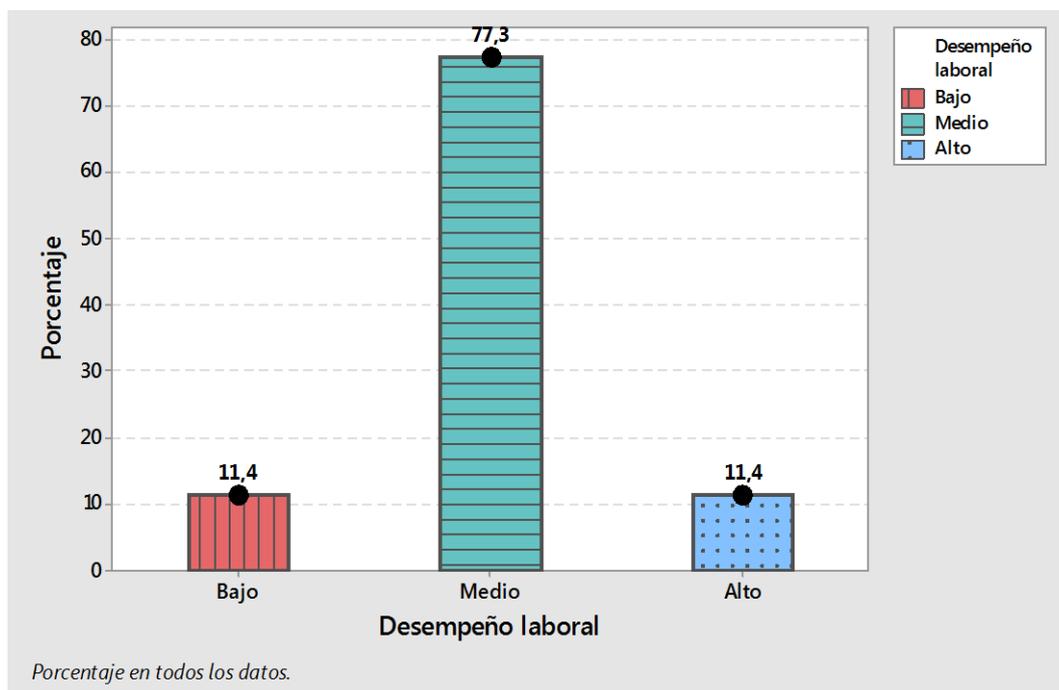
4.1.2. RESULTADOS DEL DESEMPEÑO LABORAL

Tabla 6. Resultados del desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones.

Desempeño laboral	f	%
Bajo	10	11,4
Medio	68	77,3
Alto	10	11,4
Total	88	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 7. Diagrama del desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones.



Fuente: tabla N° 6.

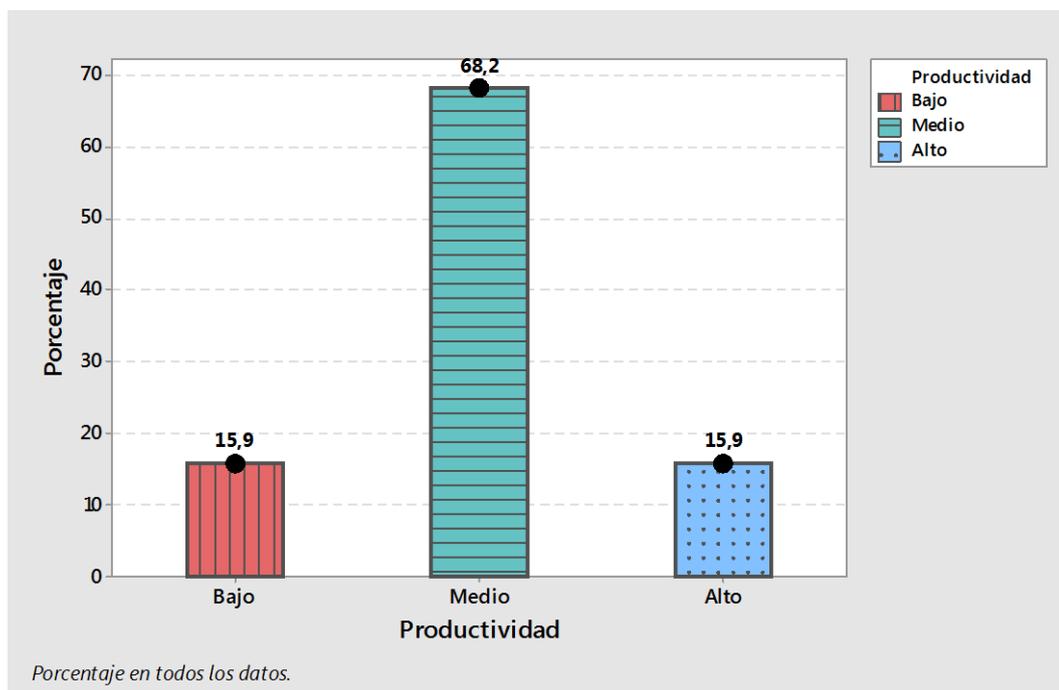
La **tabla N° 6**. Muestra los resultados de la percepción del desempeño laboral del personal administrativo de la dirección regional de transportes y comunicaciones de Huancavelica, observamos que el 11,4% (10) de los casos consideran que el desempeño laboral es bajo, el 77,3% (68) de los casos consideran que el desempeño laboral es medio y el 11,4% (10) de los casos consideran que el desempeño laboral es alto.

Tabla 7. Resultados del desempeño laboral en su dimensión **productividad** de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones.

Productividad	f	%
Bajo	14	15,9
Medio	60	68,2
Alto	14	15,9
Total	88	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 8. Diagrama del desempeño laboral en su dimensión productividad de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones.



Fuente: tabla N° 7.

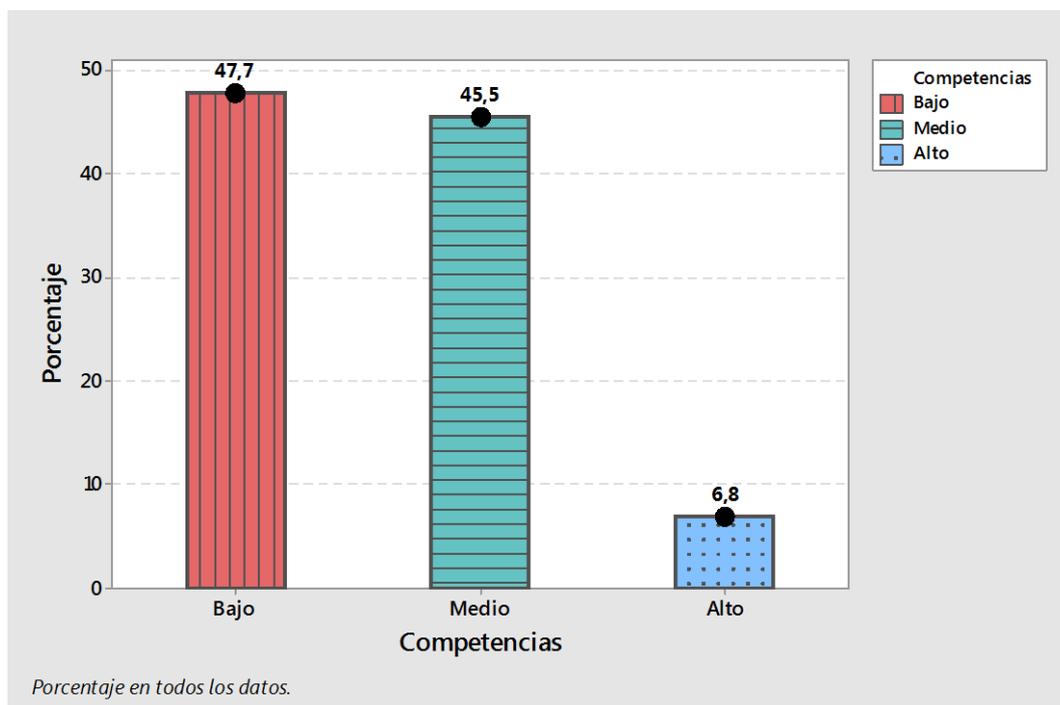
La tabla N° 7. Muestra los resultados de la percepción del desempeño laboral en su dimensión de productividad del personal administrativo de la dirección regional de transportes y comunicaciones de Huancavelica, observamos que el 15,9% (14) de los casos consideran que la productividad es bajo, el 68,2% (60) de los casos consideran que la productividad es media y el 15,9% (14) de los casos consideran que la productividad es alta. Evidentemente el nivel medio de productividad está prevaleciendo.

Tabla 8. Resultados del desempeño laboral en su dimensión **competencias** de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones.

Competencias	f	%
Bajo	42	47,7
Medio	40	45,5
Alto	6	6,8
Total	88	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 9. Diagrama del desempeño laboral en su dimensión competencias de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones.



Fuente: tabla N° 8.

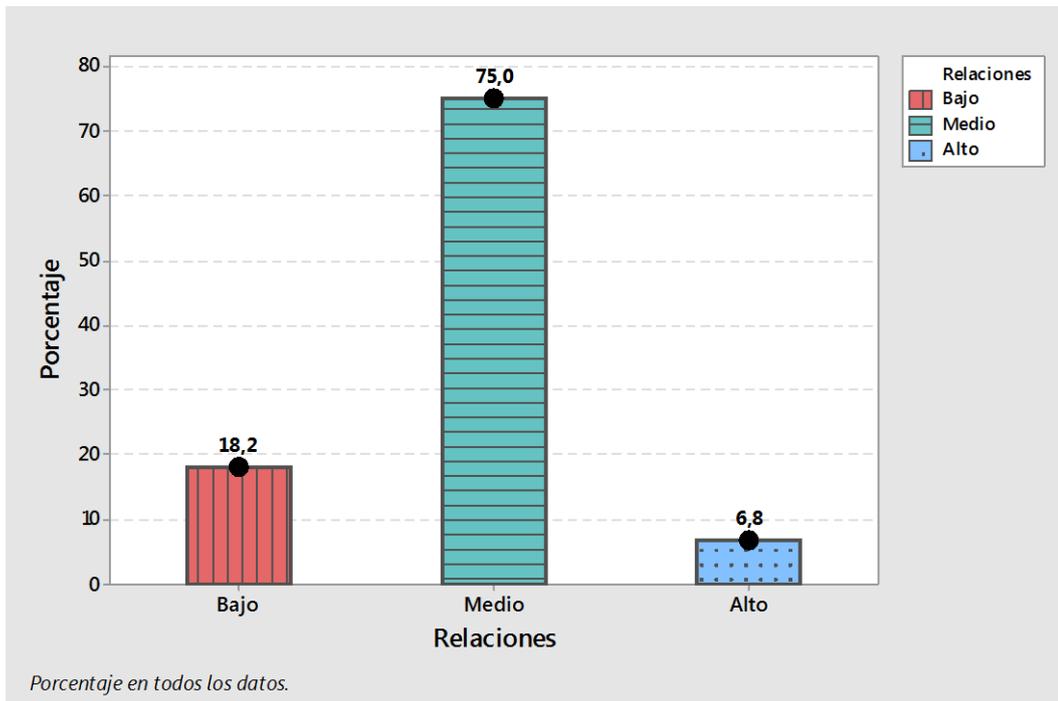
La tabla N° 8. Muestra los resultados de la percepción del desempeño laboral en su dimensión de competencias del personal administrativo de la dirección regional de transportes y comunicaciones de Huancavelica, observamos que el 47,7% (42) de los casos consideran que las competencias del personal es baja, el 45,5% (40) de los casos consideran que las competencias del personal es media y el 6,8% (6) de los casos consideran que las competencias del personal es alta. Evidentemente el nivel bajo esta prevaleciendo.

Tabla 9. Resultados del desempeño laboral en su dimensión **relaciones** de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones.

Relaciones	f	%
Bajo	16	18,2
Medio	66	75,0
Alto	6	6,8
Total	88	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 10. Diagrama del desempeño laboral en su dimensión relaciones de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones.



Fuente: tabla N° 9.

La tabla N° 9. Muestra los resultados de la percepción del desempeño laboral en su dimensión de relaciones del personal administrativo de la dirección regional de transportes y comunicaciones de Huancavelica, observamos que el 18,2% (16) de los casos consideran que las relaciones en la organización tienen un nivel bajo, el 75,0% (66) de los casos consideran que las relaciones en la organización es media y el 6,8% (6) de los casos consideran que las relaciones en la organización es alta.

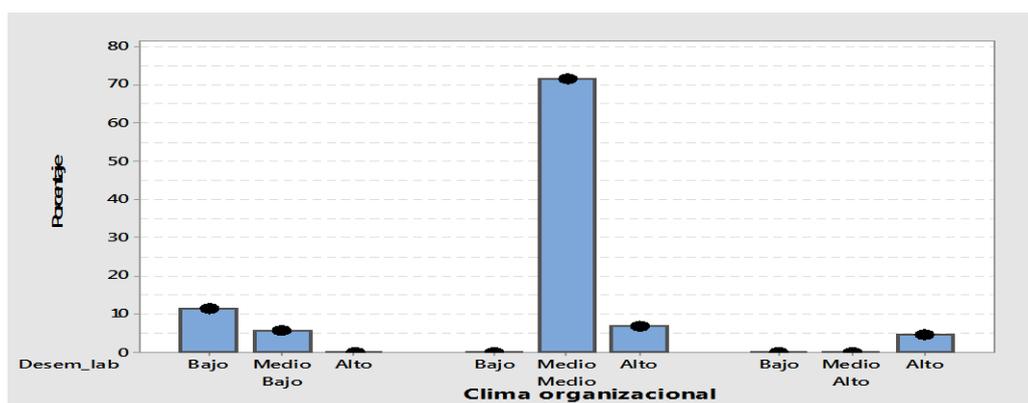
4.1.3. RESULTADOS DE LA RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL

Tabla 10. Resultados de la relación del clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones.

Desempeño laboral	Clima organizacional						Total	
	Bajo		Medio		Alto		f	%
	f	%	f	%	f	%		
Bajo	10	11,4	-	-	-	-	10	11,4
Medio	5	5,7	63	71,6	-	-	68	77,3
Alto	-	-	6	6,8	4	4,5	10	11,4
Total	15	17,0	69	78,4	4	4,5	88	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

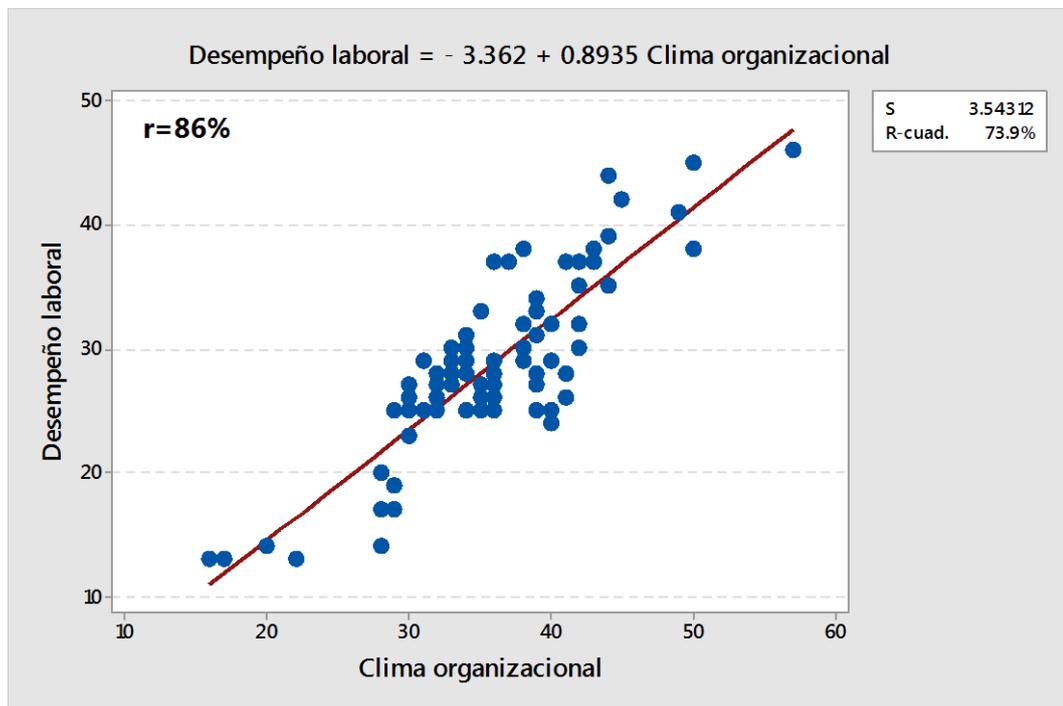
Gráfico 11. Diagrama de la relación del clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones.



Fuente: tabla N° 10.

En la tabla N°10. Se muestra los resultados al relacionar las dos variables en estudio, notamos que el 11,4% (10) de casos consideran que el clima organizacional es bajo y el desempeño laboral es bajo; el 5,7% (5) de casos consideran que el clima organizacional es bajo y el desempeño laboral es medio; el 71,6% (63) de casos consideran que el clima organizacional es medio y el desempeño laboral es medio; el 6,8% (6) de casos consideran que el clima organizacional es medio y el desempeño laboral es alto; el 4,5% (4) de casos consideran que el clima organizacional es alto y el desempeño laboral es alto.

Gráfico 12. Diagrama de la relación del clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones.



Fuente: base de datos.

Para determinar la intensidad de la relación entre las variables, tendremos en cuenta la distribución normal de las puntuaciones de las dos variables, en tal sentido al correlacionar las puntuaciones originales obtenidos por el instrumento de medición y ser aplicado el algoritmo de la estadística “r” de Pearson se han obtenido los siguientes resultados:

$$r = \frac{Cov(x, y)}{S_x \times S_y}$$

Siendo:

Cov(x,y): La covarianza de las puntuaciones de ambas variables.

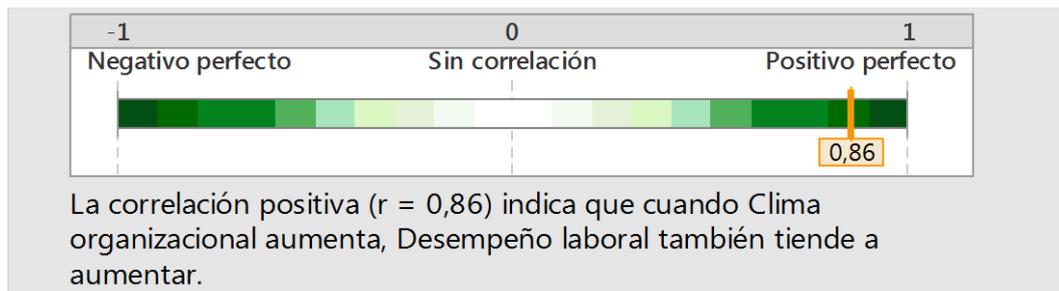
Si: Las desviaciones estándar de las variables respectivas.

Luego de aplicar el modelo sobre los datos tenemos los resultados que se muestran a continuación:

$$r = \frac{39,36}{\sqrt{44,05} \times \sqrt{47,58}} = 0,86 = 86\%$$

En el gráfico siguiente observamos la significancia de la relación obtenida, notamos que dicha correlación tienen a una correlación positiva fuerte entre las variables.

Gráfico 13. Diagrama de la significancia de la correlación entre las variables.



Fuente: Software estadístico.

Además del correspondiente diagrama de dispersión del gráfico 12 podemos confirmar el hecho de que la relación entre las variables es positiva pues la pendiente de la línea de regresión es mayor que cero; al determinar el índice de la relación entre las dos variables se ha determinado que es de 86% y positiva que de acuerdo a la tabla 11 se tipifica como *positiva fuerte*; la estadística R cuadrado nos indica que toda predicción con el modelo matemático de la variable desempeño laboral tienen un poder de predicción del 73,9%.

Tabla 11. Intensidad de la correlación “r” de Pearson.

Correlación negativa perfecta:	-1
Correlación negativa muy fuerte:	-0,90 a -0,99
Correlación negativa fuerte:	-0,75 a -0,89
Correlación negativa media:	-0,50 a -0,74
Correlación negativa débil:	-0,25 a -0,49
Correlación negativa muy débil:	-0,10 a -0,24
No existe correlación alguna:	-0,09 a +0,09
Correlación positiva muy débil:	+0,10 a +0,24
Correlación positiva débil:	+0,25 a +0,49
Correlación positiva media:	+0,50 a +0,74
Correlación positiva fuerte:	+0,75 a +0,89
Correlación positiva muy fuerte:	+0,90 a +0,99
Correlación positiva perfecta:	+1

Fuente: Ritchel (2006).

4.2. PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE LA HIPÓTESIS PRINCIPAL

Para prueba de significancia estadística de la correlación, usaremos el esquema clásico propuesto por Karl Pearson.

a) SISTEMA DE HIPÓTESIS

- Nula (H_0)

No existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica – 2015.

$$\rho = 0$$

Siendo:

ρ : Correlación poblacional

- Alternativa (H_1)

Existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica – 2015.

$$\rho > 0$$

b) NIVEL DE SIGNIFICANCIA

$$\alpha = 0,05 = 5\%$$

c) ESTADÍSTICA DE PRUEBA

La variable aleatoria (x) sigue una distribución “ t ” con 86 grados de libertad:

$$t = r \times \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

El valor crítico o tabulado “ Vt ” de la prueba para 86 grados de libertad (unilateral) y 0,05 de significancia es de 1,66 (obtenido de las correspondientes tablas estadísticas).

d) CÁLCULO DE LA ESTADÍSTICA

Reemplazando en la ecuación se tiene el valor calculado (Vc) de la “ t ”:

$$t = Vc = 0,86 \sqrt{\frac{88-2}{1-0,86^2}} = 16$$

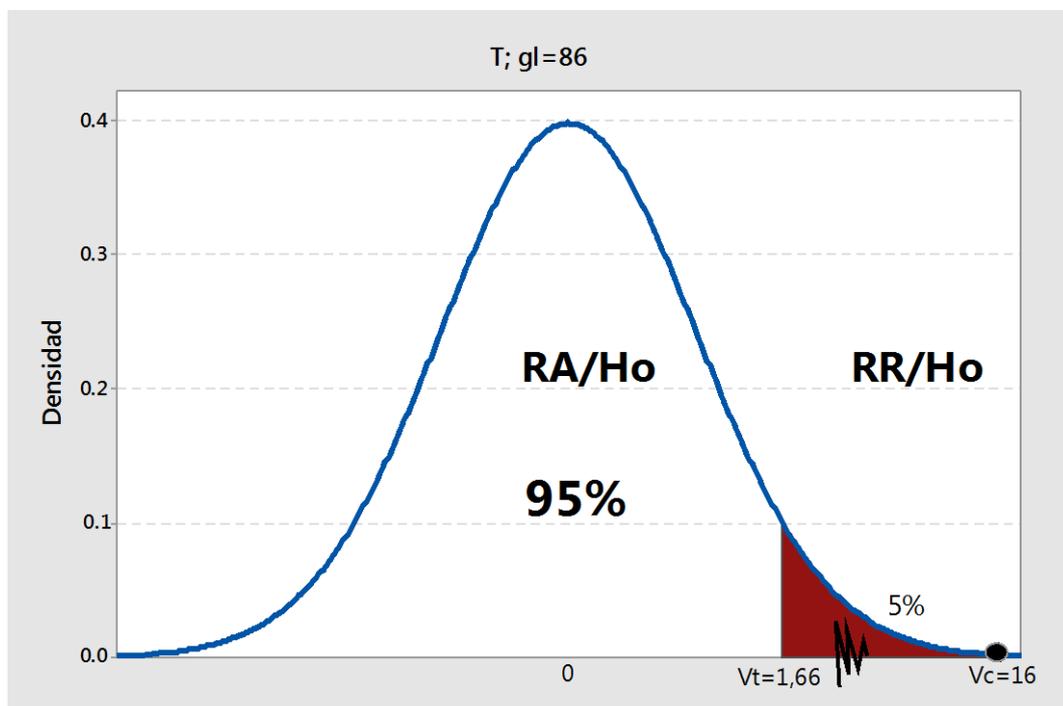
e) TOMA DE DECISIÓN

El correspondiente valor calculado y el valor crítico de la misma lo tabulamos en la gráfica de la función “ t ”, del grafico notamos que se ubica en la región de rechazo de la hipótesis nula (RR/H_0) de la cual podemos deducir que $Vc > Vt$ ($16 > 1,66$) por lo que diremos que se ha encontrado evidencia empírica para rechazar la Hipótesis

Nula y aceptar la hipótesis alterna que dice:

Existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica – 2015 con un 95% de confianza.

Gráfico 14. Diagrama de la prueba T para la docimasia de la hipótesis.



Fuente: Generado con el Software Estadístico.

Además se deduce de la gráfica 14 que la probabilidad asociada al modelo es $p=0<0,05$ por lo que se confirma la decisión de rechazar la hipótesis nula y simultáneamente aceptar la hipótesis alterna. Además el gráfico 12 presenta la estadística de bondad de ajuste $R^2=73,9\%$ que representa el poder de predicción del modelo lineal asociado.

4.2.1. PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

En la siguiente tabla 12 se observa las estadísticas de resumen para las correlaciones de las dimensiones de las variables basados en la estadística “r” de Pearson y otras estadísticas para la respectiva docimacia de las hipótesis.

Utilizando la misma metodología para la docimasia de la hipótesis general, se procederá a validar las hipótesis específicas de investigación, para lo cual en la gráfica 14 se muestran los niveles de dispersión de las puntuaciones de una variable sobre las dimensiones de la otra variable.

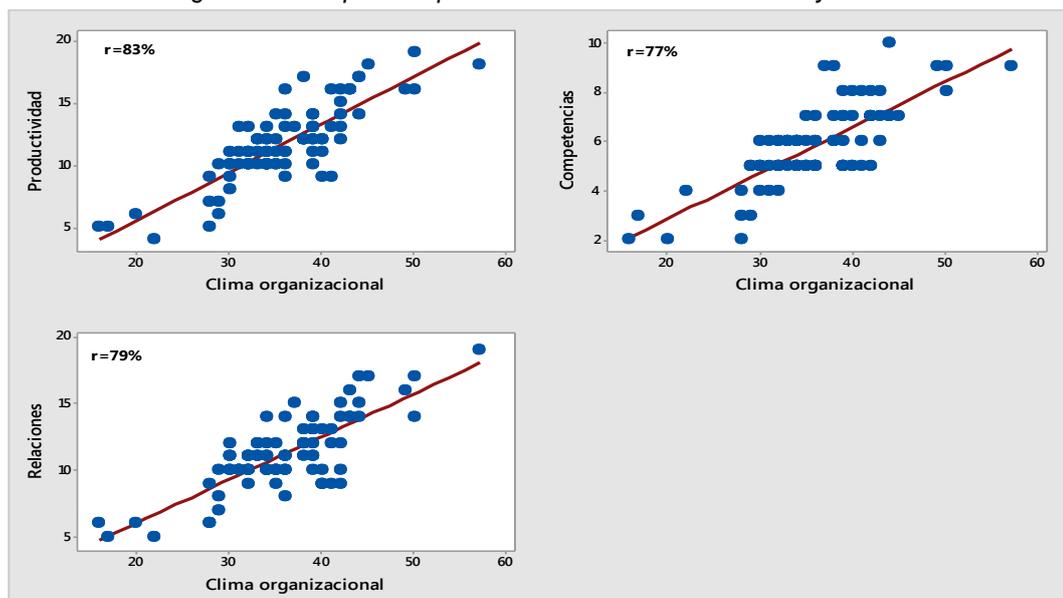
Con este proceso sedara evidencia para el cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación, la misma que será confrontado con las bases teóricas de la investigación.

Tabla 12. Estadísticas para la docimasia de las hipótesis específicas.

Dimensiones del desempeño laboral	Estadísticas de la relación con el clima organizacional				
	r	t=Vc	n	p	Decisión
Productividad	83%	7,6	88	-	Rechaza Ho
Competencias	77%	6,2	88	-	Rechaza Ho
Relaciones	79%	6,6	88	-	Rechaza Ho

Fuente: Software estadístico.

Gráfico 15. Diagrama de dispersión para la relación de las variables y dimensiones.



Fuente: Software estadístico.

a) PRUEBA DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

No existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y la productividad del personal administrativo de la dirección regional de transportes y comunicaciones de Huancavelica – 2015.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

Existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y la productividad del personal administrativo de la dirección regional de transportes y comunicaciones de Huancavelica – 2015.

DISCUSIÓN

De la tabla 11 podemos observar que el valor calculado de la relación “r” de Pearson que es $r=83\%$; asimismo al comparar el valor calculado de la t con el valor crítico se deduce $7,6 > 1,66$ que tienen asociado un contraste de significancia de $p=0,00 < 0,05$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

Existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y la productividad del personal administrativo de la dirección regional de transportes y comunicaciones de Huancavelica – 2015 con un nivel de confianza del 95%.

b) PRUEBA DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

No existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y las competencias del personal administrativo de la dirección regional de transportes y comunicaciones de Huancavelica – 2015.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

Existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y las competencias del personal administrativo de la dirección regional de transportes y comunicaciones de Huancavelica – 2015.

DISCUSIÓN

De la tabla 11 podemos observar que el valor calculado de la relación “r” de Pearson que es $r=77\%$; asimismo al comparar el valor calculado de la t con el valor crítico se deduce $6,2 > 1,66$ que tienen asociado un contraste de significancia de $p=0,00 < 0,05$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

Existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y las competencias del personal administrativo de la dirección regional de transportes y comunicaciones de Huancavelica – 2015 con un nivel de confianza del 95%.

c) PRUEBA DE LA TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

No existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y las relaciones del personal administrativo de la dirección regional de transportes y comunicaciones de Huancavelica – 2015.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

Existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y las relaciones del personal administrativo de la dirección regional de transportes y comunicaciones de Huancavelica – 2015.

DISCUSIÓN

De la tabla 11 podemos observar que el valor calculado de la relación “r” de Pearson que es $r=79\%$; asimismo al comparar el valor calculado de la t con el valor crítico se deduce $6,6 > 1,66$ que tienen asociado un contraste de

significancia de $p=0,00<0,05$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

Existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y las relaciones del personal administrativo de la dirección regional de transportes y comunicaciones de Huancavelica – 2015 con un nivel de confianza del 95%.

4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados de la investigación ponen en evidencia la presencia de una relación del clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la dirección regional de transportes y comunicaciones de Huancavelica periodo 2015, con lo cual se han cumplido los objetivos planteados en la investigación.

La validez de la relación general hallada entre las dos variables se justifica por el hecho de haber controlado:

- **Cantidad de datos.**- El tamaño de su muestra es relativamente grande ($n=88$), es lo suficientemente grande como para proveer una estimación muy precisa de la fuerza de la relación de las variables dentro del dominio probabilístico.
- **Datos atípicos.**- Puesto que los datos poco comunes pueden tener una influencia fuerte en los resultados, en el gráfico N° 1 se ha identificado dos casos atípicos para el clima organizacional por debajo de la mediana y dos casos atípicos para la variable desempeño laboral; sin embargo por su cantidad son escasos los casos atípicos identificados por lo que decimos que su influencia no es determinativa en los resultados.
- **Normalidad.**- En el gráfico 1 los histogramas de frecuencia muestran que las puntuaciones de ambas variables siguen distribuciones normales con una media sobre la cual se distribuye las puntuaciones, razón por la cual se ha hecho uso de las estadísticas paramétricas en la docimasia de las hipótesis.
- **El modelo de predicción.**- El informe de selección de modelo muestra un modelo idóneo y eficiente para realizar predicciones. Además en la gráfica de

dispersión de la relación general se observe que los casos cubren adecuadamente el rango de valores de las dos variables.

Dicho modelo de predicción es:

$$\text{Desempeño laboral} = -3,362 + 0,8935 * \text{Clima organizacional}$$

Además su estadística de bondad de ajuste $R^2=73,9\%$ lo que significa cualquier predicción de los niveles del desempeño laboral tiene un nivel de certeza del 73,9% o que el modelo de regresión lineal explica hasta el 73,9% de la variación de las puntuaciones del desempeño laboral, lo cual es evidentemente bueno y muestra que el modelo es óptimo.

De esta manera, en general se ha identificado la presencia de una relación de positiva fuerte entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la dirección regional de transportes y comunicaciones de Huancavelica - 2015; la intensidad de la relación hallada es del 86%; asimismo las relaciones halladas para la relación del clima organizacional y las dimensiones del desempeño laboral son del 83% para la dimensión de productividad, del 77% para la dimensión de competencias y del 79% para la dimensión de relaciones.

Asimismo se ha identificado que el 77,3% de los casos en estudio tienen un desempeño laboral medio, el 11,4% tienen un desempeño laboral bajo y alto; de la misma manera se ha identificado que en cuanto al clima organizacional el 78,4% de casos consideran que es medio, el 17% considera que es bajo y el 4,5% de casos lo consideran que es alto.

Los resultados de la investigación al confrontarlos con Carrasco (2013) pone en evidencia que de existir un deficiente nivel de capacitación en las organizaciones este se encuentra en un nivel deterioro, siendo de carácter urgente la implementación de un programa de capacitación para que por medio de la mayoría de sus relaciones personales que pueda mejorar también el nivel de desempeño en el que se encuentran.

Por otro lado, respecto a Uría (2011) que llegó a los resultados en el sentido que la organización se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo

autocrático, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohibe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario; asimismo la existencia de la desmotivación en los trabajadores por la falta de reconocimiento a su labor por parte de los directivos.

Con Marroquín y Pérez, (2011) los resultados de la presente investigación son compatibles pese a que son organizaciones pública y privada, siendo en la organización privada la que muestra más libertad de sus miembros hacia el desarrollo organizacional.

Con Sánchez (2010) y Meléndez (2012) que tuvieron muestra en la región del Perú, no existen discrepancias significativas a nivel general del clima organizacional como a nivel de sus dimensiones, de la misma manera en lo referente al desempeño laboral.

CONCLUSIONES

1. Se determinó que el clima organizacional tienen una relación positiva y significativa con el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica - 2015. La intensidad de la relación hallada es de $r=86\%$ que tienen asociado una probabilidad $p=0,0<0,05$ por lo que dicha relación es positiva fuerte. En el 77,3% de los casos el desempeño laboral es medio y en el 78,4% de los casos el clima organizacional es medio.
2. Se determinó que el clima organizacional tienen una relación positiva y significativa con el desempeño laboral en su dimensión productividad en los trabajadores administrativos de la dirección regional de transportes y comunicaciones de Huancavelica - 2015. La intensidad de la relación hallada es de $r=83\%$ que tienen asociado una probabilidad $p=0,0<0,05$ por lo que dicha relación es positiva fuerte. En el 68,2% de los casos la productividad es medio y en el 15,9% de los casos es baja.
3. Se determinó que el clima organizacional tienen una relación positiva y significativa con el desempeño laboral en su dimensión competencias en los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica - 2015. La intensidad de la relación hallada es de $r=77\%$ que tienen asociado una probabilidad $p=0,0<0,05$ por lo que dicha relación es positiva fuerte. En el 47,7% de los casos las competencias son bajas y en el 45,5% de los casos es media.

4. Se determinó que el clima organizacional tienen una relación positiva y significativa con el desempeño laboral en su dimensión relaciones en los trabajadores administrativos de la dirección regional de transportes y comunicaciones de Huancavelica - 2015. La intensidad de la relación hallada es de $r=79\%$ que tienen asociado una probabilidad $p=0,0<0,05$ por lo que dicha relación es positiva fuerte. En el 75,0% de los casos las relaciones son medias y en el 18,2% de los casos son bajas.

RECOMENDACIONES

1. A los directivos se les sugiere aplicar el estilo de liderazgo democrático para que ayude a mejorar la convivencia, participación de los trabajadores creando así un mayor compromiso y responsabilidad organizacional, así conservar un ambiente laboral favorable, afianzando las relaciones Interpersonales entre directivos y trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones.
2. Aplicar el tipo de comunicación multidireccional con la finalidad de que los mensajes lleguen a su interlocutor de forma directa y clara, la comunicación de puertas abiertas les dará a los trabajadores la confianza necesaria para aportar nuevas ideas a la organización.
3. Implantación de un plan adecuado de capacitación, programa de mejoramiento del clima organizacional, dando charlas motivacionales, para cada personal de acuerdo con el cargo que ejecutan y comprendan la importancia del trabajo en equipo, que les permita lograr mejores resultados en cuanto al desempeño laboral de sus trabajadores, ya que un buen ambiente laboral incita a trabajar mejor así optimizar la productividad del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica.
4. Incentivar continuamente a los trabajadores para incitarlos a mejorar su desempeño laboral tomando en cuenta que recibirán el reconocimiento necesario luego de haber obtenido buenos resultados.
5. Medir continuamente el clima organizacional, ayudará a los directivos a mantenerse informados de las percepciones de sus trabajadores, para detectar falencias y hacer los correctivos necesarios en el momento justo

6. Evaluar permanentemente el desempeño laboral ayudará a mantener un control de las actividades de los trabajadores en cuanto a su comportamiento dentro de la organización.
7. A los futuros investigadores se les sugiere ahondar más en los temas de Clima Organizacional, ya que es la base para el buen desempeño en la institución ya sea pública o privada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

- Alles, M.A . (2006). (s.f.). *Desempeño por competencia evaluacion de 360°* (1era ed.). Buenos Aires: Ed.Granica . S.A.
- Chiavenato, I. (2011) *Gestión del Talento Humano*, 9a Edición, Editorial Elsevier. Ltda. Rio de Janeiro .Brasil
- CHIAVENATO, I., (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 7ª Edición. Editorial McGraw-Hill. México
- Chiavenato,I (2009) *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. 2da edición, editores Thomson.México.
- Cortés J. M. (2007). *Seguridad E Higiene Del Trabajo*. (9a Ed.). Madrid: Ed. TÉBAR S.L.
- Cuesta, A (2010). *Gestión del Talento Humano y del Comportamiento* 1 era Ed. Editorial ECOE. EDICIONES (Bogotá, Colombia)
- Díaz. (1995). *El diagnóstico de la empresa*. (1ra Ed.). España: Ed. Granica S.A. Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Dolly B. (2007) *Administración de servicios de alimentación*. (2da Ed).Colombia: Ed. Universidad de Antioquia.
- Falcón J. A. (2012). *Social media: marketing personal y profesional*. España.
- Franklin,E. (2011) *Comportamiento Organizacional: Enfoque para América Latina* 1era Edición Editorial Pearson.
- Gonzáles J. P y Gonzáles M. C. (2002). *Aspectos psicopedagógicos claves para la instrucción del profesorado*. San Vicente (Alicante): Ed. Club Universitario.
- Mittelman J. (2002). *El síndrome de la globalización: transformación y resistencia*. (1ra Ed.). México Ed. Cerro del Agua.

- Morán E, Arce J y Beltrán L. (1966) Extensión agrícola principios y técnicas. (2 da Ed).
Perú – Lima: Ed. IICA.
- Moreno C. (2014). Políticas, incentivos y cambio organizacional en la educación superior en México. México: Ed. Universitaria
- Palma, S. (2005). Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual. Lima, Perú: Editora y Comercializadora CARTOLAN EIRL.
- Porret, M (2010) Gestión de Personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones. 4ta Edición. Editorial ESIC .España
- Preciado A. C. (2006) Modelo de Evaluación Por Competencias Laborales. (7a Ed.) . México: Ed. Publicaciones Cruzó S.A.
- Prieto C. (2007) Trabajo, género y tiempo social. (1ra Ed.). España: Ed. Complutense.
- Robbins S. Y Coulter M. (2005) Administración. (8va Ed.). México: Ed. Universidades Pearsoned.
- Rodríguez, J (2007) Administración Moderna de personal 7ª Edición. Editorial Latinoamericana .México
- Sánchez A. (2004). La participación de los trabajadores en la democracia industrial. Madrid Ed. Catarata.
- Sarquís C. (1983). La primera clase de créditos privilegiados. Chile: Ed. Jurídica de Chile.
- Turrillas J. (2000). La profesión militar. (1ra Ed.). Navarra: Ed. Lerko Print, S.A.
- Wayne R y Robert N. (2005) Administración de recursos humano. (9na Ed.) . México: Ed. in-chef: Jeff Shelstad

ANEXO

MATRIZ DE CONSISTENCIA

“CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVOS DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES DE HUANCAMELICA - 2015”

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA GENERAL:</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica -2015?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</p> <p>1. ¿Cuál es la relación que existe entre el Clima Organizacional y Productividad del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica - 2015?</p> <p>2. ¿Cuál es la relación que existe entre el Clima Organizacional y Competencias del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica - 2015?</p> <p>3. ¿Cuál es la relación que existe entre el Clima Organizacional y Relaciones</p>	<p>OBJETIVO GENERAL:</p> <p>Determinar la relación que existe entre Clima Organizacional y el Desempeño Laboral del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica -2015.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <p>1. Determinar la relación que existe entre el Clima Organizacional y productividad del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica - 2015</p> <p>2. Determinar la relación que existe entre el Clima Organizacional y competencias del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica - 2015.</p> <p>3. Determinar la relación que existe entre el Clima</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL:</p> <p>Existe una relación directa y significativa entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica - 2015.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:</p> <p>1. Existe una relación directa y significativa entre el Clima Organizacional y productividad del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica - 2015</p> <p>2. Existe una relación directa y significativa entre el Clima Organizacional y Competencias del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica - 2015.</p> <p>3. Existe una relación directa y significativa entre el Clima Organizacional y relaciones</p>	<p>VARIABLE 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clima Organizacional <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> – Liderazgo. – Motivación Laboral. – Reciprocidad. – Comunicación Organizacional. 	<p>1. LIDERAZGO</p> <p>2. MOTIVACIÓN LABORAL</p> <p>3. RECIPROCIDAD</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Autocrático • Democrático • reconocimiento de logros • Retribución • Equidad 	<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN:</p> <p>Aplicada</p> <p>NIVEL DE INVESTIGACIÓN:</p> <p>Correlacional</p> <p>MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN:</p> <p>General Método Científico</p> <p>Específico Método Deductivo Método Inductivo. Método Correlacional</p> <p>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:</p> <p>Descriptivo – Correlacional</p> <pre> graph TD M[M] --> Ox[Ox] M --> Oy[Oy] Ox -- r --> Oy </pre> <p>O = Observación de variables x = Clima Organizacional y = Desempeño Laboral r = Correlación entre x e y</p> <p>POBLACIÓN: Los 114 sujetos entre el personal administrativo nombrado, contratados y Cas de La Dirección Regional De</p>

<p>del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica - 2015?</p>	<p>Organizacional y relaciones del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica - 2015.</p>	<p>del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica - 2015.</p>	<p>VARIABLE 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desempeño Laboral <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> – Productividad – Competencias – relaciones 	<p>4. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</p> <p>5. PRODUCTIVIDAD</p> <p>6. COMPETENCIAS</p> <p>7. RELACIONES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vertical • Multidireccional <ul style="list-style-type: none"> • Calidad de trabajo <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades y destrezas • Iniciativa y conocimientos <ul style="list-style-type: none"> • Colaboración y relaciones interpersonales 	<p>Transportes Y Comunicaciones de Huancavelica - 2015.</p> <p>MUESTRA: Probabilística, conformada por Los 88 sujetos entre el personal administrativo, nombrados Contratados y CAS de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica - 2015.</p> <p>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS</p> <p>TÉCNICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Observación – Encuesta. <p>INSTRUMENTOS :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Cuestionario de encuesta <p>Encuesta:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ficha de observación. – El cuestionario. <p>TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS.</p> <p>Las Medidas de tendencia central: media, mediana, moda, Medidas de dispersión: desviación estándar y varianza, Tablas de frecuencia simple y doble entrada, Diagramas de barras y sectores, Prueba de correlación "r" de Pearson, Diagramas de dispersión, Modelo clásico de Pearson para la docimasia de las hipótesis formuladas</p>
---	--	---	--	---	--	--

BASE DE DATOS

N°	Condición	Liderazgo		Motivación		Reciprocidad		Com. Org.		Clima organ.		Productividad		Competencias		Relaciones		Desemp lab.	
1	NOMBRADO	15	2	9	2	12	2	11	2	36	2	9	1	6	2	10	2	25	2
2	NOMBRADO	15	2	6	1	10	1	9	2	31	2	10	2	5	1	10	2	25	2
3	NOMBRADO	17	2	9	2	14	2	9	2	40	2	9	1	5	1	10	2	24	2
4	NOMBRADO	13	2	7	1	10	1	8	2	30	1	9	1	6	2	11	2	26	2
5	NOMBRADO	18	2	10	2	14	2	11	2	42	2	13	2	7	2	10	2	30	2
6	NOMBRADO	15	2	8	2	12	2	10	2	35	2	10	2	5	1	10	2	25	2
7	NOMBRADO	15	2	8	2	13	2	8	2	36	2	14	2	5	1	10	2	29	2
8	NOMBRADO	16	2	5	1	8	1	11	2	29	1	7	1	5	1	7	1	19	1
9	NOMBRADO	15	2	6	1	10	1	9	2	31	2	11	2	4	1	10	2	25	2
10	NOMBRADO	16	2	6	1	10	1	6	1	32	2	11	2	5	1	11	2	27	2
11	NOMBRADO	14	2	9	2	13	2	8	2	36	2	13	2	5	1	8	1	26	2
12	NOMBRADO	14	2	7	1	13	2	3	1	34	2	11	2	6	2	11	2	28	2
13	NOMBRADO	19	3	8	2	12	2	8	2	39	2	14	2	5	1	14	2	33	2
14	NOMBRADO	11	1	3	1	8	1	7	1	22	1	4	1	4	1	5	1	13	1
15	NOMBRADO	16	2	3	1	9	1	4	1	28	1	5	1	3	1	6	1	14	1
16	NOMBRADO	14	2	8	2	14	2	11	2	36	2	11	2	6	2	11	2	28	2
17	NOMBRADO	19	3	9	2	12	2	10	2	40	2	11	2	5	1	9	1	25	2
18	NOMBRADO	15	2	7	1	14	2	8	2	36	2	11	2	5	1	11	2	27	2
19	NOMBRADO	18	2	6	1	10	1	9	2	34	2	10	2	5	1	10	2	25	2
20	NOMBRADO	15	2	7	1	10	1	8	2	32	2	10	2	6	2	10	2	26	2
21	NOMBRADO	6	1	4	1	6	1	13	3	16	1	5	1	2	1	6	1	13	1
22	NOMBRADO	13	2	8	2	13	2	10	2	34	2	10	2	5	1	10	2	25	2
23	NOMBRADO	18	2	6	1	10	1	8	2	34	2	12	2	6	2	11	2	29	2
24	NOMBRADO	13	2	6	1	10	1	13	3	29	1	6	1	3	1	8	1	17	1
25	NOMBRADO	14	2	9	2	12	2	11	2	35	2	10	2	5	1	10	2	25	2
26	NOMBRADO	17	2	10	2	15	2	4	1	42	2	12	2	5	1	15	2	32	2

N°	Condición	Liderazgo		Motivación		Reciprocidad		Com. Org.		Clima organ.		Productividad		Competencias		Relaciones		Desemp lab.	
27	NOMBRADO	18	2	9	2	14	2	5	1	41	2	9	1	5	1	12	2	26	2
28	NOMBRADO	18	2	11	2	15	2	10	2	44	2	14	2	7	2	14	2	35	2
29	NOMBRADO	14	2	4	1	12	2	14	3	30	1	10	2	5	1	10	2	25	2
30	NOMBRADO	8	1	4	1	5	1	8	2	17	1	5	1	3	1	5	1	13	1
31	NOMBRADO	15	2	9	2	14	2	8	2	38	2	12	2	6	2	12	2	30	2
32	NOMBRADO	13	2	12	3	17	2	4	1	42	2	16	3	7	2	14	2	37	2
33	NOMBRADO	13	2	7	1	13	2	6	1	33	2	10	2	6	2	12	2	28	2
34	NOMBRADO	11	1	7	1	13	2	11	2	31	2	13	2	6	2	10	2	29	2
35	NOMBRADO	11	1	7	1	12	2	9	2	30	1	11	2	5	1	10	2	26	2
36	CONTRATADO	17	2	9	2	15	2	11	2	41	2	13	2	6	2	9	1	28	2
37	CONTRATADO	17	2	12	3	20	3	10	2	49	3	16	3	9	3	16	3	41	3
38	CONTRATADO	21	3	13	3	23	3	11	2	57	3	18	3	9	3	19	3	46	3
39	CONTRATADO	13	2	8	2	12	2	14	3	33	2	11	2	5	1	11	2	27	2
40	CONTRATADO	18	2	9	2	15	2	6	1	42	2	14	2	7	2	9	1	30	2
41	CONTRATADO	14	2	9	2	15	2	3	1	38	2	12	2	6	2	11	2	29	2
42	CONTRATADO	14	2	6	1	13	2	11	2	33	2	12	2	6	2	12	2	30	2
43	CONTRATADO	15	2	9	2	16	2	11	2	40	2	12	2	8	2	9	1	29	2
44	CONTRATADO	16	2	6	1	16	2	8	2	38	2	12	2	7	2	13	2	32	2
45	CONTRATADO	15	2	9	2	15	2	9	2	39	2	13	2	7	2	13	2	33	2
46	CONTRATADO	15	2	6	1	12	2	13	3	33	2	12	2	6	2	11	2	29	2
47	CONTRATADO	17	2	5	1	12	2	13	3	34	2	13	2	6	2	10	2	29	2
48	CONTRATADO	17	2	8	2	18	2	9	2	43	2	16	3	8	2	14	2	38	3
49	CONTRATADO	18	2	9	2	17	2	8	2	44	2	17	3	10	3	17	3	44	3
50	CONTRATADO	16	2	7	1	15	2	11	2	38	2	17	3	9	3	12	2	38	3
51	CONTRATADO	19	3	6	1	10	1	5	1	35	2	12	2	5	1	9	1	26	2
52	CONTRATADO	13	2	6	1	13	2	10	2	32	2	13	2	4	1	11	2	28	2
53	CONTRATADO	15	2	7	1	10	1	7	1	32	2	11	2	6	2	10	2	27	2
54	CONTRATADO	15	2	9	2	15	2	11	2	39	2	14	2	8	2	12	2	34	2
55	CONTRATADO	15	2	9	2	16	2	8	2	40	2	12	2	7	2	13	2	32	2
56	CONTRATADO	19	3	11	2	20	3	11	2	50	3	16	3	8	2	14	2	38	3
57	CONTRATADO	16	2	9	2	16	2	11	2	41	2	16	3	8	2	13	2	37	2

N°	Condición	Liderazgo		Motivación		Reciprocidad		Com. Org.		Clima organ.		Productividad		Competencias		Relaciones		Desemp lab.	
58	CONTRATADO	17	2	3	1	8	1	10	2	28	1	7	1	4	1	6	1	17	1
59	CONTRATADO	15	2	5	1	10	1	11	2	30	1	10	2	5	1	12	2	27	2
60	CONTRATADO	18	2	4	1	12	2	10	2	34	2	11	2	6	2	14	2	31	2
61	CONTRATADO	15	2	6	1	16	2	8	2	37	2	13	2	9	3	15	2	37	2
62	CONTRATADO	15	2	7	1	10	1	9	2	32	2	11	2	5	1	9	1	25	2
63	CONTRATADO	15	2	4	1	9	1	4	1	28	1	9	1	2	1	9	1	20	1
64	CONTRATADO	15	2	9	2	19	3	6	1	43	2	16	3	6	2	16	3	38	3
65	CONTRATADO	17	2	12	3	21	3	10	2	50	3	19	3	9	3	17	3	45	3
66	CONTRATADO	20	3	9	2	15	2	9	2	44	2	17	3	7	2	15	2	39	3
67	CONTRATADO	18	2	9	2	16	2	11	2	43	2	16	3	7	2	14	2	37	2
68	CONTRATADO	14	2	9	2	15	2	4	1	38	2	12	2	6	2	12	2	30	2
69	CONTRATADO	17	2	9	2	13	2	6	1	39	2	10	2	5	1	10	2	25	2
70	CONTRATADO	18	2	4	1	8	1	11	2	30	1	8	1	4	1	11	2	23	1
71	CONTRATADO	16	2	9	2	17	2	10	2	42	2	15	2	8	2	12	2	35	2
72	CONTRATADO	18	2	9	2	18	2	14	3	45	2	18	3	7	2	17	3	42	3
73	CONTRATADO	9	1	3	1	8	1	9	2	20	1	6	1	2	1	6	1	14	1
74	CAS	13	2	7	1	12	2	9	2	32	2	10	2	5	1	11	2	26	2
75	CAS	12	2	7	1	13	2	12	3	32	2	10	2	5	1	10	2	25	2
76	CAS	15	2	10	2	14	2	4	1	39	2	11	2	5	1	11	2	27	2
77	CAS	15	2	8	2	16	2	3	1	39	2	13	2	7	2	14	2	34	2
78	CAS	14	2	9	2	16	2	5	1	39	2	12	2	6	2	13	2	31	2
79	CAS	13	2	8	2	13	2	11	2	34	2	10	2	5	1	10	2	25	2
80	CAS	14	2	8	2	13	2	9	2	35	2	11	2	6	2	10	2	27	2
81	CAS	13	2	8	2	13	2	9	2	34	2	12	2	6	2	12	2	30	2
82	CAS	14	2	9	2	13	2	7	1	36	2	10	2	5	1	11	2	26	2
83	CAS	14	2	7	1	14	2	9	2	35	2	14	2	7	2	12	2	33	2
84	CAS	15	2	9	2	15	2	15	3	39	2	12	2	5	1	11	2	28	2
85	CAS	10	1	8	2	11	1	9	2	29	1	10	2	5	1	10	2	25	2
86	CAS	13	2	9	2	14	2	10	2	36	2	16	3	7	2	14	2	37	2
87	CAS	14	2	8	2	12	2	12	3	34	2	10	2	5	1	10	2	25	2
88	CAS	14	2	8	2	12	2	9	2	34	2	10	2	5	1	10	2	25	2



E.A.P ADMINISTRACIÓN

CUESTIONARIO DE ENCUESTA

Edad: ()

Sexo: (F) (M).

Tiempo de servicios: ()

Condición laboral: (Nombrado) (Contratado)

(Cas)

Instrucciones: A continuación le presentamos varias preguntas, le solicitamos que frente a ellos exprese su opinión personal considerando que no existen respuestas correctas ni incorrectas, marcando con una (X) la que mejor exprese su punto de vista, de acuerdo a las siguientes preguntas.

1. Nunca	2. Rara vez	3. Algunas veces	4. Frecuentemente	5. Siempre
----------	-------------	------------------	-------------------	------------

PARTE I: CLIMA ORGANIZACIONAL

		1	2	3	4	5
Liderazgo						
1	¿El trato de los directivos es impositivo?					
2	¿Los directivos se sienten por encima del grupo?					
3	¿Los directivos delegan responsabilidades a su personal?					
4	¿Los directivos son visionarios y tolerantes?					
5	¿Se observa un trabajo con equidad y transparencia?					
Motivación Laboral						
6	¿Los trabajadores de la DRT y C, reciben constantemente elogios por el trabajo bien hecho?					
7	¿En su organización valora las cosas que se hacen de manera diferente?					
8	¿En la DRT y C, proporcionan a los trabajadores el reconocimiento necesario para que sientan voluntad de progresar en el desempeño de su trabajo?					
Reciprocidad						
9	¿En la DRT y C, reconocen sus buenas acciones a través de reconocimientos?					
10	¿Existe equidad en el trato y en las retribuciones que la organización brinda a los trabajadores?					

Comunicación Organizacional						
11	¿Se da una comunicación apropiada e integral con el personal de la DRT y C en todos sus niveles.					
12	¿El personal directivo toma en cuenta la comunicación del trabajador en cuanto a la realidad de la organización?					
13	¿En la DRT y C, existe libertad de expresión para comunicar sentimientos sin temor?					

PARTE II: DESEMPEÑO LABORAL

Productividad						
14	¿Le agrada trabajar con sus compañeros?					
15	¿Se esfuerzan continuamente sus compañeros de trabajo para lograr una mejor calidad de desempeño?					
16	¿Le asignan trabajos de otras áreas particulares aparte de su labor normal?					
17	¿Cuándo el trabajador demuestra ineficiencia, se le sanciona estrictamente como señala la norma?					
Competencias						
18	¿Aporta ideas y sugerencias que son valorados por sus compañeros de trabajo?					
19	¿En su puesto de trabajo, tiene la libertad para efectuar cambios con el fin de hacerlo más efectivo?					
Relaciones						
20	¿Es favorable el comportamiento que tienen sus compañeros para su desempeño?					
21	¿La relación con sus compañeros funciona como un equipo bien integrado?					
22	¿El personal y el directivo forman un equipo para alcanzar fines y objetivos de la organización?					
23	¿En la DRT y C realizan actividades organizadas entorno a equipos?					



¡Muchas gracias por su colaboración!



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOJO DE INFORMACIÓN POR CRITERIO DE JUECES

1. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres del Juez : Lic. Lino Andrés Quiñonez Valladao
- 1.2. Grado Académico / mención : T.C. Cálculo
- 1.3. DNI / Teléfono y/o celular : DNI N° 19928735 - 7999535502
- 1.4. Cargo e institución donde labora : DOCENTE
- 1.5. Autor del instrumento(s) : Angelica Cordero Espinoza, Margot TAPI Goupe
- 1.6. Lugar y fecha : Huancavelica 07 Agosto 2015

2. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	BAJA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.				X	
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables.					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				X	
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada.					X
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.				X	
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.					X
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.			X		X
8. COHERENCIA	Entre variables, dimensiones, indicadores e ítems.					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.				X	
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.					X

CONTEO TOTAL DE MARCAS (realice el conteo en cada una de las categorías de la escala)	A	B	C	D	E
		-	-	1	4

CALIFICACIÓN GLOBAL: Coeficiente de validez = $\frac{1 \times A + 2 \times B + 3 \times C + 4 \times D + 5 \times E}{50} = \frac{44}{50} = 0.88$

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD (Ubique el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el círculo asociado).

CATEGORÍA		INTERVALO
No válido, reformular	<input type="radio"/>	[0,20 – 0,40]
No válido, modificar	<input type="radio"/>	<0,41 – 0,60]
Válido, mejorar	<input type="radio"/>	<0,61 – 0,80]
Válido, aplicar	<input checked="" type="radio"/>	<0,81 – 1,00]

4. RECOMENDACIONES:

Mejorar Matriz, y agregar cruces de variables y dimensiones


Firma del Juez

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOJO DE INFORMACIÓN POR CRITERIO DE JUECES

1. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres del Juez : OSEDA GAGO, DUKIO
 1.2. Grado Académico / mención : DOCTOR DBA
 1.3. DNI / Teléfono y/o celular : 20049737 / 364689004
 1.4. Cargo e institución donde labora : DOCENTE UMG
 1.5. Autor del instrumento(s) :
 1.6. Lugar y fecha : H.Y.D. 10-06-2015

2. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	BAJA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.					X
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables.				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				X	
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada.					X
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.					X
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.					X
CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.					X
7. COHERENCIA	Entre variables, dimensiones, indicadores e ítems.				X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					X
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.				X	

	↓	↓	↓	↓	↓
CONTEO TOTAL DE MARCAS (realice el conteo en cada una de las categorías de la escala)	A	B	C	D	E

CALIFICACIÓN GLOBAL: Coeficiente de validez = $\frac{1xA + 2xB + 3xC + 4xD + 5xE}{50} = \frac{47}{50} = 0.94$

3. **OPINIÓN DE APLICABILIDAD** (Ubique el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el círculo asociado).

CATEGORÍA		INTERVALO
No válido, reformular	<input type="radio"/>	[0,20 – 0,40]
No válido, modificar	<input type="radio"/>	<0,41 – 0,60]
Válido, mejorar	<input type="radio"/>	<0,61 – 0,80]
Válido, aplicar	<input type="radio"/>	<0,81 – 1,00]

4. RECOMENDACIONES:

.....

.....
 Firma del Juez

DECRETO N° 3092-2015
M. C. SECRETARIA
PARA Comunicar a lds vob
brez a qle den las facilidades
15/09/15.
OFICINA DE PERSONAL

Dirección Regional de Transportes y
Comunicaciones M.T.C. HUCA
RECIBIDO
Fecha: 14 SET. 2015
Firma:
Nom: Lica
Folio: 01

**SOLICITO: AUTORIZACIÓN PARA
INVESTIGACIÓN DEL TRABAJO**

**SEÑOR DIRERTOR DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y
COMUNICACIONES - HUANCVELICA. ING, JUAN PABLO CASTRO ILLESCA
S.D.**

Nosotras, Angélica María, Ccanto Espinoza con DNI N° 44258157 y Margot Taipei Quispe, identificado con DNI N° 41732564, egresadas de la E.A.P de Administración, nos presentamos ante Ud. Con el debido respeto y exponemos.

Que, siendo requisito indispensable y habiendo concluido nuestro proyecto de investigación (tesis), mediante el curso de titulación, recurrimos a su digno Despacho a fin de solicitarle tenga a bien de ordenar a quien corresponda se autorice la ejecución y aplicación del instrumento de investigación de proyecto titulado: **"CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES DE HUANCVELICA - 2015"**; que debe ser realizado en su institución que dignamente dirige.

POR TANTO:

Pedimos a usted Señor Director se sirva atender la solicitud por ser de justicia.

Huancavelica, 14 de Setiembre del 2015

Atentamente,



Angélica María, Ccanto Espinoza
D.N.I. N° 44258157



Margot, Taipei Quispe
D.N.I. N° 41732564

CONSTANCIA

Por el presente documento, hacemos constar que las Srtas: **Angélica María CCANTO ESPINOZA** con DNI N° 44258157 y **Margot TAIPE QUISPE** con DNI N° 41732564 Estudiantes de la facultad de Ciencias Empresariales EAP de Administración de la Universidad Nacional de Huancavelica, que han realizado las encuestas al personal administrativo entre (contratados, nombrados y Cas) para su trabajo de investigación titulado **“Clima Organizacional y desempeño laboral del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica – 2015”**

Se expide el presente documento en honor a la verdad y para los fines que estimen conveniente.

Huancavelica Diciembre del 2015

GOBIERNO REGIONAL DE HUANCVELICA
DIRECCION REGIONAL DE TRANSPORTES
Y COMUNICACIONES HUANCVELICA

CPC. Anderson Vitatuente Huamán
JEFE DE PERSONAL



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0370-2016-FCE-R-UNH

Huancavelica, 27 de Mayo del 2016

VISTO:

Hoja de Tramite N° 1236 de fecha 25-05-2016, Solicitud S/N. presentado por los Bachilleres en Ciencias Administrativas **ANGELICA MARIA CCANTO ESPINOZA y MARGOT TAPE QUISPE**; pidiendo reprogramación 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 el OFICIO N° 0140-2016-EPA-DFCE-VRAC/UNH de fecha 30-04-2016, Informe N° 004.1-2016-GAFS-EPA-FCE-UNH de fecha 25-03-2016, los docentes miembros del jurado evaluador emiten informe de aprobación del informe final de tesis titulado **"CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES DE HUANCAMELICA - 2015"**, 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: **"CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES DE HUANCAMELICA - 2015"** presentado por los Bachilleres en Ciencias Administrativas **ANGELICA MARIA CCANTO ESPINOZA y MARGOT TAPE QUISPE**; para el día Jueves 02 de Junio del 2016 a horas 02:00 p.m. en el Aula



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
CERTIFICO QUE LA PRESENTE ES COPIA FIEL
DE LA ORIGINAL QUE TENGO A LA VISTA

Mg. Alejandro Rodrigo Quiñan Castro
SECRETARIO GENERAL

01 AGU 2016



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0370-2016-FCE-R-UNH

Huancavelica, 27 de Mayo del 2016

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. -----”



Dr. CARLOS LOZANO NUÑEZ
DECANO



LIC. ADM. GUIDO AMADEO FIERRO SILVA
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFEC.
JURADOS
ARCHIVOS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
CERTIFICADO QUE LA PRESENTE ES COPIA FIEL
DE LA ORIGINAL QUE LLEGA A ESTA
HUANCAMELICA

Mg. Alejandro Rodrigo Quiroga Castro
SECRETARIO GENERAL

01 AGO 2016



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0158-2016-FCE-R-UNH

Huancavelica, 13 de Abril del 2016

VISTO:

Hoja de Tramite del Decanato N° 600 de fecha 04-04-2016; Oficio N°079-2016-EPA-DFCE-VRAC/UNH de fecha 30-03-2016, Informe N° 004.1-2016-GAFS-EPA-FCE-UNH de fecha 25-03-2016; solicitud presentada por las bachilleres **CCANTO ESPINOZA ANGÉLICA MARÍA y TAIPE QUISPE MARGOT**, solicitando la Ratificación de 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 regimenes: 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 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 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 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° 004.1-2016-GAFS-EPA-FCE-UNH de fecha 25-03-2016, emitido por el docente asesor **LIC. ADM. GUIDO AMADEO FIERRO SILVA** donde emite el resultado final de **APROBACIÓN** de la Tesis Titulado: "CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES DE HUANCAMELICA - 2015" presentado por las bachilleres **CCANTO ESPINOZA ANGÉLICA MARÍA y TAIPE QUISPE MARGOT**, para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
CERTIFICO QUE LA PRESENTE ES COPIA DEL
DE LA ORIGINAL QUE TENGO A VISTA
[Firma]
Mg. Alejandro Rodrigo Quispe Castro
SECRETARIO GENERAL

01 Abv



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0158-2016-FCE-R-UNH

Huancavelica, 13 de Abril del 2016

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 titulada: "CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES DE HUANCAMELICA - 2015", para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración a los siguientes docentes:

- DR. EDGARDO FELIX PALOMINO PRESIDENTE
- LIC. ADM. DANIEL QUISPE VIDALON SECRETARIO
- ECON. JUAN WILLIAM RODAS ALEJOS VOCAL
- MG. FREDY RIVERA TRUCIOS 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. -----"



[Handwritten signature]

Dr. CARLOS LOZANO NUÑEZ
DECANO



[Handwritten signature]

LIC. ADM. GUIDO AMADEO FIERRO SILVA
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DPEA.
EPA
Interesado
Archivo

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
CERTIFICO QUE LA PRESENTE ES COPIA FIEL
DE LA ORIGINAL QUE TENGO EN MI POSESION
HUANCAMELICA

[Handwritten signature]
Mg. Alejandro Rodrigo Quispe Castro
SECRETARIO GENERAL

01 AGO 2016



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN DE CONSEJO DE FACULTAD N° 264-2015-FCE-R-UNH

Huancavelica, 01 de Diciembre del 2015

VISTO:

Oficio Transcriptorio N° 228-2015-SD-FCE-R-UNH de fecha 01-12-2015, Oficio N°634-2015-EPA-DFCE-VRAC/UNH de fecha 09-11-2015, Informe N° 03-2015-A/MJ-EAPA-FCE-UNH de fecha 04-11-2015, emitido por el docente asesor y miembros jurados pidiendo Aprobación del Proyecto de Investigación presentado por las bachilleres **ANGELICA MARIA CCANTO ESPINOZA** y **MARGOT TAIBE QUISPE**, 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, de conformidad a lo prescrito por el Artículo 15° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 con resolución N° 001-2014-AE-UNH de fecha 18-12-2014; la autonomía es inherente a la UNH, se ejerce de conformidad con la Constitución Política del Perú, la Ley Universitaria y demás normas, la autonomía es reconocida por el estado y se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, Gubernamental, Académico, Administrativo y Económico.

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 de 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 al 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 establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad.

Que, se debe de tomar en cuenta que los informes finales (Tesis) los testistas deberán evitar coincidencias con los temas de clima y desempeño laboral referentes, marcos teóricos, resultados y discusiones.

Que, estando a lo acordado por el Consejo de Facultad en su Sesión Ordinaria del día 01-12-2015;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO 1° APROBAR e INSCRIBIR el Proyecto de Investigación Científica titulado "CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCION REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES DE HUANCAVELICA-2015" presentado por las bachilleres **ANGELICA MARIA CCANTO ESPINOZA** y **MARGOT TAIBE QUISPE**.

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

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



"Regístrese, Comuníquese y Archívese"



DR. CARLOS LOZANO NIÑEZ

LIC. ADM. GUIDO AMADEO FIERRO SILVA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
SECRETARIA DOCENTE
CALLE DEL COMERCIO S/N HUANCABELICA

Mg. Alejandro Rodrigo Quispe Castro
SECRETARIO GENERAL
01 AGO 2016



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA
CERTIFICADO DE AUTENTICIDAD
DE LA ORIGINAL
01 AGO 2016

RESOLUCIÓN N° 100-2015-FCE-R-UNH

Huancavelica, 04 de Setiembre del 2015.

VISTO:
Mg. Alejandro Rodríguez Castro
SECRETARIO GENERAL

01 AGO 2016

Hoja de Tramite del Decanato N° 2114 de fecha 14-08-2015, El Oficio N°476-2015-EPA-DFCE-VRAC/UNH de fecha 13-08-15 presentado por el Director de la Escuela Profesional de Administración y la solicitud presentado por las Bachilleres **ANGÉLICA MARÍA CCANTO ESPINOZA** y **MARGOT TAIPE QUISPE**; pidiendo designación de Docente Asesor y Miembros Jurados para el Proyecto de Investigación, 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 regimenes: 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 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 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 con la resolución de Consejo de Facultad N°0176-2015-FCE-R-UNH de fecha 12-05-2015 se Aprobó el Plan de trabajo y Reglamento del **"IV CURSO DE TITULACIÓN CON ELABORACIÓN DE TESIS DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN"**.

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



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 100-2015-FCE-R-UNH

Huancavelica, 04 Setiembre del 2015

RESUELVE:

ARTÍCULO 1° DESIGNAR al Lic. Adm. Guido Amadeo FIERRO SILVA, como Asesor del Proyecto de Investigación Científica Titulado: "CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES DE HUANCVELICA-2015", presentado por las Bachilleres ANGÉLICA MARÍA CCANTO ESPINOZA y MARGOT TAIPE QUISPE;

ARTÍCULO 2°.- DESIGNAR a los miembros Jurados del Proyecto de Investigación titulado: "CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES DE HUANCVELICA-2015", presentado por las Bachilleres ANGÉLICA MARÍA CCANTO ESPINOZA y MARGOT TAIPE QUISPE; a los siguientes docentes:

- | | |
|-------------------------------------|------------|
| • Dr. Edgardo Félix PALOMINO TORRES | PRESIDENTE |
| • Lic. Daniel QUISPE VIDALON | SECRETARIO |
| Eco. Juan William RODAS ALEJOS | VOCAL |
| Mg. Fredy RIVERA TRUCIOS | SUPLENTE |

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

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

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



2016

C.c.
EAPA.
Interesados
Archivo



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0484-2016-FCE-R-UNH

Huancavelica, 07 de Julio del 2016

VISTO:

La Hoja de Trámite con Proveído N° 1541 de la Facultad de Ciencias Empresariales, de fecha 04-07-16; solicitud del Bachiller en Ciencias Administrativas **ANGELICA MARIA CCANTO ESPINOZA**, mediante la cual solicita se le declare expedito para Optar el Título Profesional de Licenciado 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.

De conformidad a lo dispuesto por el Artículo N° 85° del Estatuto Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 con resolución N° 001-2014-AE-UNH de fecha 18-12-2014, prescribe para obtener el título profesional se requiere: contar con el grado académico de bachiller obtenido en la Universidad Nacional de Huancavelica, la aprobación de una tesis preferentemente o trabajo de suficiencia profesional y; demás requisitos exigidos en el reglamento de Grados y Títulos de la UNH.

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, de conformidad al Artículo 18° del Reglamento de Grados y Títulos aprobado mediante Resolución N° 0574-2010-R-UNH, la Resolución de Expedito es conferido por las respectivas Facultades de la Universidad Nacional de Huancavelica, y habiendo cumplido el interesado con los requisitos establecidos en el Artículo N° 19° del mismo Reglamento de Grados y Títulos

Que, mediante Resolución de Consejo de Facultad N° 264-2015-FCE-R-UNH de fecha 01 de Diciembre del 2015 se aprobó el Proyecto de Tesis Titulado: "**CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCION REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES DE HUANCAMELICA - 2015**"; presentado por las bachilleres **ANGELICA MARIA CCANTO ESPINOZA** y **MARGOT TAIPE QUISPE**.

De conformidad al Libro de Acta de Sustentación de Tesis de la Escuela Académico Profesional de Administración fecha 02-06-2016 y el Acta de Sustentación de Informe Final de Tesis emitido por el **DR. EDGARDO FELIX PALOMINO TORRES**; Presidente de los Miembros del Jurado; donde el resultado de la sustentación fue **APROBADO POR UNANIMIDAD**.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
SECRETARIA DOCENTE
Huanca



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0484-2016-FCE-R-UNH

Huancavelica, 07 de Julio del 2016

ARTICULO 1º. DECLARAR EXPEDITO, para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración al Bachiller **ANGELICA MARIA CCANTO ESPINOZA**.

ARTÍCULO 2º. ELEVAR, la Presente Resolución al Consejo de Facultad, para su aprobación, adjuntando el expediente al Bachiller referido en el artículo primero de la presente Resolución.

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



[Signature]
DR. CARLOS LOZANO NUÑEZ
DECANO



[Signature]
LIC. ADM. GUIDO AMADEO FIERRO SILVA
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DPCE.
E.P. Adm.
EXPEDIENTE.
Archivo.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
CERTIFICO QUE LA PRESENTE ES COPIA FIEL
DE LA ORIGINAL QUE TENGO A LA VISTA
HUANCAMELICA

[Signature]
Mg. Alejandro Rodrigo Quiñea Castro
SECRETARIO GENERAL
01 AGO 2016

ENCUESTAS REALIZADAS EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES DE HUANCAMELICA



