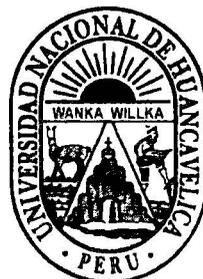


UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCABELICA

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



TESIS

**“CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE
LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE YAULI - HUANCABELICA
PERIODO 2012”**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
GESTIÓN PÚBLICA Y PRIVADA**

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

**PRESENTADO POR:
BACH. JESÚS SOTO QUISPE**

HUANCABELICA - 2013



ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS

En la Ciudad Universitaria de Paturpampa; Aula Magna de la Facultad de Ciencias Empresariales, a los 27 días del mes de Setiembre del año 2013, a horas 10:00 am, se reunieron; el Jurado Calificador, conformado de la siguiente manera:

Presidente: Dx. Wilfredo Fernando YURANQUI VILLANUEVA
 Secretario: Lic. Adem. Lima Andrés QUIDONER VALLADOLID
 Vocal: Lic. Adem. Daniel QUISPE VIDALON

Designados con resolución N° 288-2013-FCE-R-UNH; de la Tesis Titulado:

"CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE YAULI, HUANCVELICA, PERIODO 2012"

Cuyo autor es el (los) graduado (s):

BACHILLER (S): Jesús SOTO QUISPE

A fin de proceder con la evaluación y calificación de la sustentación de la Tesis, antes citado.

Finalizado la evaluación; se invitó al público presente y al sustentante abandonar el recinto; y, luego de una amplia deliberación por parte del jurado, se llegó al siguiente el resultado:

APROBADO POR UNANIMIDAD

DESAPROBADO

En conformidad a lo actuado firmamos al pie.

Presidente

Secretario

Vocal

106

JURADOS:

(PRESIDENTE)

(SECRETARIO)

(VOCAL)

ASESOR:

A mis padres, hermanos y profesores por su interminable apoyo en todo el momento de mi vida, por su enseñanza, consejos y por su eterna paciencia y perdón ante mis constantes errores.

AGRADECIMIENTO

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

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

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

102

ÍNDICE

Pág.

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

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 12
 1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 15
 1.2.1. PROBLEMA GENERAL..... 15
 1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS 15
 1.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 15
 1.3.1. OBJETIVO GENERAL 15
 1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS 15
 1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN..... 16

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO..... 17
 2.2. BASES TEÓRICAS 20
 2.2.1. Clima Organizacional 22
 2.2.1.1. ¿Qué es el clima organizacional?..... 24
 2.2.1.2. Características del Clima Organizacional..... 26
 2.2.1.3. Funciones del Clima Organizacional 29
 2.2.1.4. Enfoques sobre el Clima Organizacional 31

lol

	Pág.
2.2.1.5. Dimensiones del Clima Organizacional.....	35
2.2.1.6. Tipos de Clima Organizacional.....	41
2.2.1.7. Productividad y Clima Organizacional.....	43
2.2.1.8. Resultados que se Obtiene de un Diagnóstico de Clima Organizacional (Diagnóstico Organizacional).....	46
2.2.1.9. Importancia del Clima Organizacional en la Administración de Empresas.....	50
2.2.1.10. El Clima Organizacional como Herramienta de Gestión.....	53
2.2.2. Desempeño Laboral.....	55
2.2.2.1. Definiciones.....	55
2.2.2.2. Elementos del Desempeño Laboral.....	57
2.2.2.3. Factores que Influyen en el Desempeño Laboral.....	58
2.2.2.4. Características del Desempeño Laboral.....	60
2.2.2.5. Evaluación del Desempeño Laboral.....	62
2.2.2.5.1. Concepto.....	62
2.2.2.5.2. Objetivos.....	62
2.2.2.5.3. Importancia.....	62
2.2.2.5.4. Responsabilidad en Evaluación de Colaboradores.....	63
2.2.2.5.5. Ventajas de la Evaluación del Rendimiento.....	65
2.2.2.5.6. Proceso de Evaluación de Personal.....	65
2.2.2.5.7. Factores de la Evaluación Personal.....	66
2.2.2.5.8. Beneficios de la Evaluación de Personal Servicio.....	68
2.2.2.5.9. Método de Evaluación del Desempeño.....	69
2.3. SISTEMA DE HIPÓTESIS.....	70
2.3.1. HIPÓTESIS GENERAL.....	70
2.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.....	70
2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	70
2.5. VARIABLES E INDICADORES DE ESTUDIO.....	73
2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	74

Pág.

100

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO.....	75
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	75
3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	76
3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	76
3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	76
3.6. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	77
3.7. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO.....	77
3.8. PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	78
3.9. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	78

CAPÍTULO IV

RESULTADOS OBTENIDOS

4.1. Presentación de Resultados.....	81
4.2. Contratación de la Hipótesis de Investigación.....	89
4.3. Discusión.....	93

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

RESUMEN

El problema que se ha venido generando en muchas organizaciones a nivel de nuestra región se centra en el tema del clima organizacional; por lo que en nuestra investigación se evaluó el bienestar del talento humano y su desempeño. Debido a ello se realizó la investigación titulado "CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE YAULI – HUANCVELICA PERIODO 2012"; el objetivo de la investigación fue determinar la relación del Clima Organizacional con el Desempeño Laboral en los Trabajadores Administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli – Huancavelica en el periodo 2012. Con este fin se aplicó un cuestionario de Clima Organizacional y un Cuestionario de Desempeño Laboral a un grupo de 54 trabajadores administrativos de la institución. La hipótesis principal señalaba que existía relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli – Huancavelica en el periodo 2012. La principal conclusión de la investigación conllevó a comprobar que existe relación entre las dos variables; el clima organizacional se relaciona directamente con el desempeño laboral, es decir, a medida que mejora el clima organizacional de la institución mejora de manera favorable el desempeño laboral de los trabajadores administrativos. A nivel de las hipótesis específicas se comprobó que el ambiente físico, ambiente social, actitudes y valores, identificación con la entidad se relacionan de manera positiva y significativa con el desempeño laboral.

Palabras claves: Clima Organizacional y Desempeño Laboral.

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las instituciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el talento humano. El clima organizacional se refiere al conjunto de acciones medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Para las organizaciones resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una organización de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

La medición del clima organizacional se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera evaluar. Aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima organizacional como debería ser. La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos.

Algunas de las variables relevantes a la hora de medir el clima laboral, y que han demostrado hacer una importante diferencia en los resultados de una organización, incluyen flexibilidad, responsabilidad, estándares, forma de recompensar, claridad y compromiso de equipo. El clima organizacional es un pilar fundamental para apoyar a todas aquellas organizaciones que desean ser competitivas, entendiéndose como ventaja competitiva en un contexto social.

Ciertamente, el clima organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones el clima en la organización es tan evidente que se puede ver como la conducta de la gente cambia, en el momento en que traspasa las puertas de la organización.

Desde un punto de vista general, podría decirse que las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje, lo que implica generar condiciones para mantenerse en un aprendizaje continuo y enmarcarlas como el activo fundamental de la organización. Para ello la investigación se estructura de la siguiente manera:

Capítulo Primero. Planteamiento del problema, el análisis ha permitido diagnosticar, analizar y conocer si el clima organizacional repercute en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli.

Capítulo Segundo. Comprende El marco teórico conceptual, consideramos que es la parte sustantiva de la investigación a través del cual se ha realizado los fundamentos teórico – científico del estudio, tratando de encontrar paradigmas que van a permitir explicar la repercusión del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli, para el periodo 2012.

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

Capítulo Cuarto. Resultados obtenidos, el estudio induce a tener que evaluar y proponer acciones que conlleven a implementar acciones referente a la incidencia del clima organizacional sobre el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli. Finalmente, se llega a las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

EI AUTOR.

CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Cuando determinamos el clima organizacional nos referimos al ambiente interno en que opera la organización o institución, el cual está influido lógicamente por la calidad de sus relaciones con el contexto que envía y recibe información para la toma de decisiones. En el clima influyen, la práctica, todos los factores objetivos y subjetivos presentes en las instituciones, las formas y condiciones de trabajo, los estilos de dirección, los sistemas de compensación, las relaciones interpersonales, los procesos comunicacionales internos y externos, ascendentes y descendentes, horizontales, formales e informales. Cada organización es única y todo grupo humano desarrolla características especiales.

La singular cultura de una organización es el producto de todas sus características: sus integrantes, sus éxitos y sus fracasos. Al margen de las normas establecidas cada organización desarrolla una personalidad determinada. La calidad de vida laboral de una organización esta mediada por el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización.

Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas, que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la institución de un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto.

Una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos y metas comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual. Partiendo de esto se debe destacar que el logro de los objetivos y metas comunes sólo puede concretarse si las personas que interactúan en las organizaciones, establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, etc.

El clima organizacional cumple una función importante pues nos da a conocer prácticas y valores como la solidaridad entre colegas de trabajo, consideramos que las relaciones que rodean al ser humano son múltiples. Sin embargo las más importantes son aquellas que denominamos: **relaciones sociales**, que están constituidas por un conjunto de relaciones interpersonales, intergrupales, personales-grupales y toda la gama de combinaciones.

Uno de los problemas que se viene generando en muchas de las organizaciones de nuestro país y por qué no decirlo a nivel regional o local está centrada en el tema del clima organizacional y su repercusión en el desempeño laboral de sus trabajadores, 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.

El aspecto económico es un factor importante para un buen clima organizacional, pues funciona como una motivación para el personal, esta viene con los presupuestos que se le asigna a la organización; es muy conocido que aquellas personas que trabajan muy comprometidas con su organización tiene un buen ingreso económico.

Por otro lado, un buen clima organizacional permitirá analizar y tratar el problema desde una perspectiva excelente, fundamentada en el rendimiento laboral lo cual está estrechamente relacionado con la identidad que es parte de la cultura; esta a su vez es un importante factor dentro de la institución, pues ello es el comportamiento y la calidad de servicio que brinda el personal.

En la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias, económicas y demográficas están causando un gran impacto sobre el clima organizacional, estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y las instituciones públicas, como privadas se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos, los hechos han dejado de tener solo relevancia y han pasado a tener como referencia al mundo. Sin embargo hoy en la Municipalidad Distrital de Yauli de Huancavelica no se orienta adecuadamente a estas nuevas tendencias, es así que no existe una cultura que identifique y caracterice al personal de esta institución.

Por otro lado, para poder analizar y tratar el problema desde la perspectiva del rendimiento laboral del personal, se hace necesario y fundamental crear un clima organizacional favorable, con el propósito no de generar un cambio total en esta institución, sino más bien, en la creación de una cultura organizacional.

Cada organización posee, su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo, símbolos, que generan climas de trabajos propios de ellas; es por ello que difícilmente las organizaciones reflejaran culturas idénticas, estas últimas son: "Tan particulares como huellas digitales". Las organizaciones tienen su propia identidad. Un verdadero desarrollo de clima organizacional, permitirá crear un punto de equilibrio en la organización, por lo que la brecha entre ellos quedaría cerrada y se desarrollarían climas de trabajos agradables que permitirían enlazar las necesidades de la organización con las necesidades del empleado, por lo que el desempeño de estos sería satisfactorio. Debido a ello existió la necesidad de plantearnos el problema de investigación para ver cómo el clima organizacional afecta en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli en el periodo 2012".

Bajo esta perspectiva nos permitimos formular el problema de investigación:

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General

¿Cómo se relaciona el Clima Organizacional con el Desempeño Laboral de los Trabajadores Administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli – Huancavelica en el periodo 2012?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿Cuál es la relación entre el ambiente físico y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli – Huancavelica en el periodo 2012?
- ¿Cuál es la relación entre ambiente social y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli – Huancavelica en el periodo 2012?
- ¿Cómo influye las actitudes y valores en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli – Huancavelica en el periodo 2012?

1.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Determinar cómo se relaciona el Clima Organizacional con el Desempeño Laboral de los Trabajadores Administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli – Huancavelica en el periodo 2012.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Conocer y describir la relación que existe entre el ambiente físico y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli – Huancavelica en el periodo 2012.
- Conocer y describir la relación que existe entre el ambiente social y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli – Huancavelica en el periodo 2012.

- Determinar y describir la influencia de las actitudes y valores en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli – Huancavelica en el periodo 2012.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El motivo por la que se desarrolló el estudio del clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de Municipalidad Distrital de Yauli se basa en el sustento de que, el primer aspecto le brinda vitalidad a los sistemas organizativos y permite una mayor productividad por su evidente vinculación con el recurso humano. En el mundo actual éste fenómeno se valora y ha tomado auge ante la necesidad de comprender todo lo que influye en el rendimiento de las personas, como condición ineludible en la obtención de la excelencia en el proceso del cambio y así lograr una mayor eficiencia organizativa, esto lleva a una intensa competencia en el campo nacional e internacional referente al desarrollo de metodologías para su evaluación permanente.

Así mismo es necesario resaltar que el clima organizacional refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su productividad o para encontrar su punto de equilibrio. Es por ello que cuando se evalúa el clima lo que se hace es determinar, mediante la percepción de los trabajadores, cuáles son las dificultades que existen en las entidades y la influencia que sobre estos ejercen las estructuras organizativas, factores internos o externos del proceso de trabajo actuando como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad de los objetivos de las instituciones.

En tal sentido el trabajo se justifica por la necesidad de contar con la información valiosa respecto a la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli – Huancavelica en el periodo 2012; por ello, el propósito es determinar la relación que existe entre el Clima Organizacional con el Desempeño Laboral, ya que el cumplimiento de los objetivos y las metas institucionales dependen de un eficiente desempeño de los trabajadores que laboran dentro de la institución.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO

Definido el planteamiento del problema y determinado los objetivos que precisan los fines del proyecto de investigación, es necesario establecer la referencia de otras investigaciones relacionados a nuestra investigación, siendo éstas:

- A. “La Cultura y el Clima Organizacional como los factores relevantes en la eficacia del Instituto Nacional de Oftalmología. Abril – Agosto 2001”**, autor: Álvarez Valverde, Shirley Valverde. Partiendo del análisis de las teorías y términos sobre cultura y clima organizacional, se concluye que ambos términos son de revelada importancia y práctica de todas las organizaciones. De ellos dependerá la eficacia y productividad de las mismas. La cultura es un campo magnético que reúne todo el ser de la organización y a todos los que en ella trabajan, lo que las personas hacen en sus actividades organizacionales, contiene la información sobre los valores, principios, rituales, ceremonias y los mismos líderes de la organización. Si las personas se comprometen y son responsables con sus actividades laborales, se debe a que la cultura se los permite y por consiguiente los climas organizacionales son favorables.

La cultura organizacional del Instituto Nacional de Oftalmología es desequilibrada, puesto que el área operativa o explícita de la organización no guarda coherencia alguna con el área implícita de la misma (creencias, valores), lo que ha desencadenado en los grupos de referencia que la integran, actitudes conformistas, impulsivas y auto-proteccionistas identificadas a través del respeto de las reglas internas, culpabilidad cuando se rompen las normas, temor a represalias, dependencia, conducta estereotipada confusión conceptual, temor a ser reprendido, oportunismo y control, entre muchos otros. El ritmo de desarrollo de una cultura depende del grado de su disposición a cambiar. Las condiciones del cambio son determinadas en gran medida por el liderazgo. En el INO se evidencia la resistencia al cambio precisamente por el estilo de liderazgo imperante en la organización, esto no permite una conciencia plena de la importancia del desarrollo cultural y el equilibrio que debe existir entre los grupos de referencia para transitar por el camino del éxito. Todos saben y cuestionan pero nadie impulsa una verdadera cruzada hacia el cambio que les permita trabajar en climas rotantes, participativos y pro-activos. Si las personas se oponen al cambio es porque así lo establece la cultura laboral. El deficiente desarrollo de la cultura en la organización ha llevado a la organización a manejar en una actividad laboral normalizada y reglamentada, obviando a las personas como sujetos, como seres humanos que necesitan de la satisfacción de necesidades. La falta de una proyección cultural en ambos sentidos (nombrados-contratados) han ocasionado la deserción del personal contratado calificado hacia otras fuentes de empleo en la empresa privada; ya que la forma de trato del personal, la intolerancia de éstos, por la cultura organizacional y los climas de trabajos tensos, ha llevado a los profesionales a buscar mejores oportunidades de trabajo donde realmente se valore su conocimiento, satisfaga sus necesidades económicas, sociales y tenga una verdadera planificación de carrera.

- B. “Relación entre los Factores del Clima Laboral y las Competencias del Desempeño Laboral en docentes del Consorcio de Colegios Parroquiales del Departamento de Piura”.** Autor: Bach. Milagros Janeline Franco Grey. En

la que se llega a la conclusión de que los docentes del consorcio obtienen clima laboral media y nivel muy bueno de desempeño laboral.

Existe una correlación significativa al 0.05 entre los factores de involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales del variable clima y las competencias de gestión de desempeño laboral. En cuanto a 4 grupos de edades de los docentes, encontramos diferencias en relación al clima laboral, así tenemos: los rango de 23 a 35 y de 36 a 48 años obtienen categoría media. Los de 49 a 61 y de 62 a 74 años poseen categoría favorable. Existen diferentes en cuanto al nivel de desempeño laboral según rango de edades; así encontramos que las personas cuyas edades se ubican en los rangos de 23 a 35 y de 49 a 61 años obtienen nivel bueno; las personas de 36 a 48 años en el nivel bueno y los de 62 a 74 años nivel excelente. Los Docentes del sexo Masculino obtienen Clima Laboral Favorable; mientras que las del sexo Femenino poseen Categoría Media. Existen diferencias en relación al tiempo de servicio tanto en el variable clima y desempeño laboral. Los docentes que se encuentran en el rango de 33 a 47 años de servicio; obtienen clima muy favorable y nivel excelente de desempeño. Mientas que las personas cuyo tiempo de servicio se encuentran entre los rangos de 2 a 17 y de 18 a 32 años obtienen categorías media y favorable de clima respectivamente; y nivel de desempeño muy bueno. No se encuentran diferencia alguna según su condición laboral de los docentes; en relación a ambas variables.

- C. **“Aplicación de los Estímulos Organizacionales para el Mejoramiento del Clima Organizacional: Caso Laboratorio Farmacéutico Corporación Infarmasas.”** Autor Juliana Flores Jaime. En la que se obtiene como conclusión general, el principal aporte de este trabajo de investigación a las Ciencias Administrativas es que el adecuado conocimiento del Clima Organizacional y un favorable desarrollo del mismo de la empresa en estudio contribuye al incremento en sus niveles de eficacia y eficiencia en un modelo de administración bajo un enfoque basado en competencias.
- D. **“Inteligencia emocional y Clima Organizacional en el personal del Hospital – Félix Mayorca Soto”** Autor: Digna Lidia Arredondo Baquerizo. En la que se



concluye que no hay correlación entre la inteligencia emocional y la percepción del clima organizacional en el personal del Hospital "Félix Mayorca Soto".

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

2.2. BASES TEÓRICAS

La investigación está fundamentada en las teorías siguientes que sustentan el Clima Organizacional:

- De acuerdo con Brunet, L (1987) dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: Escuela gestalt y funcionalista. La primera de ellas es la **Escuela Gestalt**, la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo: a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.
- Según la **Escuela Funcionalista**, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la escuela gestaltista, argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los

funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste. Como regla general, cuando la escuela gestalista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que todos los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo.

- Martín y Colbs. (1998), Hacen referencia a las siguientes escuelas: Estructurarias, Humanistas, Sociopolítica y Crítica, Para los **Estructuralistas**, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento individual. Aunque, con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos organizacionales, sino que se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva.
- Para los **Humanistas**, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización.
- Dentro de las corrientes **Sociopolítica y Crítica**, afirma que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los profesionales tienen ante su organización. Likert en su teoría de clima organizacional menciona,

que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

- Likert, señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales:
 - Las variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.
 - Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre estas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.
 - Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

2.2.1. Clima Organizacional

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

Según Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas

directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

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

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

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

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

El tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (citados por Dessler,1993) para ellos el clima son: "Los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada" (p.182). Water (citado por Dessler,1993) representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins, Crofts, Litwin y

Stringer a fin de encontrar similitudes y define el término como "...las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y aperturas" (p.183). Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan. El clima organizacional no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

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

2.2.1.1 ¿Qué es Clima Organizacional?

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante

de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

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

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

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

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

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

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

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

2.2.1.2 Características del Clima Organizacional

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

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

1. Estructura

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

2. Responsabilidad (*Empowerment*)

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

3. Recompensa

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

4. Desafío

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

5. Relaciones

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

6. Cooperación

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

7. Estándares

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

8. Conflictos

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

9. Identidad

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

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

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

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

2.2.1.3 Funciones del Clima Organizacional

<u>Objetivo</u>	<u>Descripción</u>
1. Desvinculación	Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
2. Obstaculización	Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.
3. 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.
4. Intimidad	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a

- la retroalimentación.
7. Empuje Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
10. Responsabilidad El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
13. Cordialidad El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan

	las metas personales y de grupo.
16. Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
18. Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
21. Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
22. Tolerancia a los errores	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.

2.2.1.4 Enfoques sobre el Clima Organizacional

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

- 1) Están en primer lugar, quiénes presentan una **visión objetiva del clima**: Conciben el clima como algo objetivo, tangible, medible, que hace referencia al conjunto de características objetivas de la organización, tales como los componentes estructurales, el tamaño, el edificio, el equipamiento, las normas del funcionamiento, los sistemas

de control los estilos de dirección definidos. Autores como Forehand y Gilmer (1964), definen esta postura, intentando establecer una relación de causa - efecto entre los elementos objetivos del ambiente y las variables de proceso y resultados de la organización.

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

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

Poole (1985), considera que hay dos aspectos claves que condicionarían el mayor o menor efecto del clima sobre el comportamiento de los individuos que forman parte de la organización: 1) el nivel de conciencia de los miembros sobre las presiones que los diversos "aparatos" y propiedades de la organización que ejercen para crear unos determinados tipos de comportamiento. Si el nivel de conciencia es elevado siempre pueden "enfrentarse" a ellas y ser menos vulnerables a sus consecuencias, mientras que la falta de conciencia implicaría una asunción más pasiva a ellas 2) el modo de "orientación" hacia la percepción del

clima de los otros. En esta variable influyen dos cuestiones fundamentales: el nivel de concordancia que existe entre las percepciones del clima que tienen los diferentes miembros de la organización y el grado de precisión en el que cada persona conoce las creencias y valores de los demás. Cuanta mayor presencia de estos dos elementos, mayor será la influencia del clima sobre la conducción de los miembros de la organización.

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

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

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

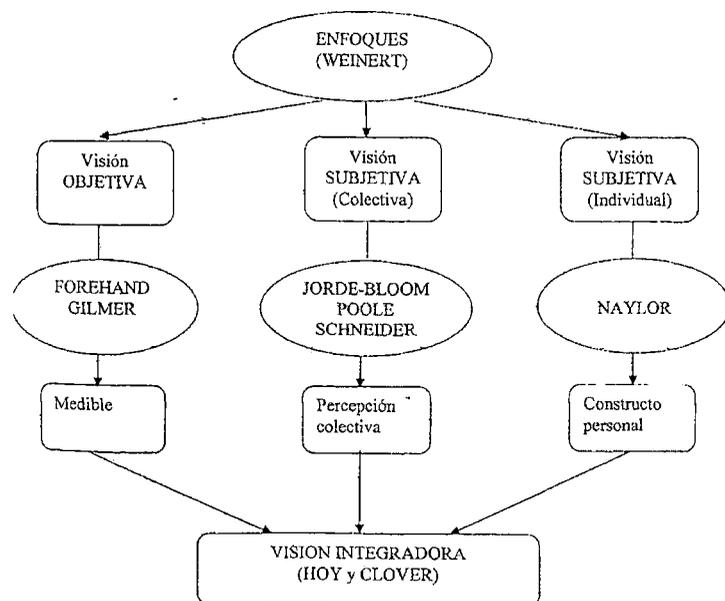
- Parte y se ve afectado por los componentes objetivos (personales, materiales y funcionales) de la organización.
- Se construye (es un constructo) subjetivamente: son las

personas las que interpretan la naturaleza de las condiciones objetivas.

- Esa construcción subjetiva puede darse tanto a título individual (como visión personal y particular de la realidad) como visión compartida del contexto organizativo.

- Afecta la conducta y actitudes tanto individuales como colectivas construyendo una especie de estructura social de normas y expectativas). Autores como Hoy y Clover (1986) definen esta postura integradora, señalando los siguientes aspectos caracterizadores del clima:

1. Cualidad relativamente persistente del ambiente organizacional.
2. Que se ve afectada por los distintos elementos estructurales y procesuales de la organización.
3. Que está basada en concepciones colectivas.
4. Que influye en la conducta de los miembros de la organización.



Según Idalberto Chiavenato (2000), el clima organizacional puede describirse como favorable en situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevación de la moral, desfavorable en situaciones que provocan la frustración de esas necesidades.

En el fondo, el clima organizacional influye en el estado de motivación de las personas y es influenciado por este.

2.2.1.5 Dimensiones del Clima Organizacional

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

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La

forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

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

1. Estructura: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.
2. Responsabilidad: Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.
3. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el

premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.

4. **Desafío:** Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinados riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.
5. **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización.
6. **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.
7. **Estándares:** Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
8. **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. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que

puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.

9. Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; te importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

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

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

1. Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas. Así mismo, la autonomía está relacionada al grado en el que el puesto ofrece suficiente libertad, independencia y discrecionalidad para que el individuo programe su trabajo y decida los procedimientos que seguirá para realizarlo.
2. Conflicto y cooperación/apoyo. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización. Y con respecto al conflicto, ello implica hablar de las diferencias incompatibles percibidas que dan alguna forma de interferencia u oposición ya sea que las diferencias sean reales o importantes; además incluyen los extremos desde las formas útiles indirectas y controladas de interferencia

hasta actos públicos. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo. Asimismo, se considera a la ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

3. Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización. Así mismos la percepción por parte de los miembros de la institución acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
4. Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea. Así mismo, la estructura describe el marco de la organización. Así como los humanos tenemos esqueletos que definen la forma, las organizaciones tienen la estructura que definen la suya.
5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
6. Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante. Por otro lado es hablar el beneficio sobre el capital de los accionistas, beneficios menos débitos, intereses, dividendos preferentes.
7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en las personas que la integran. Asimismo la motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos necesidades, aspiraciones y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados, es

decir que hacen cosas que esperan que satisfagan estos impulsos y deseos e inducirán a los subordinados a actuar en la forma deseada.

8. Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
9. innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas. Asimismo es desarrollar nuevas ideas, cambios del pensamiento, novedosos con los ya conocidos, tomar ideas de otros campos y adaptadas.
10. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

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

1. Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
2. Recursos Humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
3. Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
4. Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
5. Toma de decisiones. Evalúa la información disponible y

utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

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

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

2.2.1.6 Tipos de Clima Organizacional

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

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

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

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

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

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

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

2.2.1.7 Productividad y Clima Organizacional

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

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

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

La productividad de los empleados se ha medido de muchas formas. El indicador más sencillo son los ingresos por empleados, el cual representa la cantidad de resultado que cada empleado puede generar. A medida que los empleados y la organización se vuelven más eficaces en la venta de un mayor volumen y conjunto de productos y servicios con mayor valor añadido, deberían aumentar los ingresos por empleado.

Es muy importante tener en cuenta que, los ingresos por empleado, aunque sea una medida de la productividad, sencilla y fácil de entender, tienen ciertas limitaciones, especialmente si existe demasiada presión por alcanzar una meta ambiciosa. Por ejemplo, un problema es que los costos asociados con los ingresos no están incluidos. Por lo tanto, cuando se acepta un negocio adicional por debajo de los costos incrementales de proporcionar las mercancías o servicios asociados a este negocio, los ingresos por empleados pueden aumentar mientras que los beneficios disminuyen. Además, cada vez que

se utiliza un ratio para medir un objetivo, los directivos tienen dos formas de alcanzar los objetivos; La primera, que acostumbra a ser la preferida, es aumentar el numerador, en este caso, incrementar los resultados (ingresos) sin aumentar el denominador (el número de empleados). El segundo método, y habitualmente el menos preferido, es reducir el denominador; en este caso, reducir los empleados, lo que puede producir beneficios a corto plazo pero que corre el riesgo de sacrificar las capacidades a largo plazo. Otro modo de aumentar el ratio de ingresos por empleados a través de disminuciones del denominador es hacer que ciertas funciones provengan del exterior. Esto permite que la organización disponga del mismo nivel de resultados (ingresos) pero con menos empleados internos. Si la contratación de terceros (o exterior) es un elemento sensible en la estrategia a largo plazo de la organización, es algo que debe ser determinado por la comparación de las capacidades del servicio suministrado desde el interior (costo, calidad de respuesta) y las del proveedor externo.

Pero el indicador de los ingresos por empleado no es probable que sea importante para esta decisión. Una forma de evitar el incentivo de acudir al exterior para conseguir una cifra más alta de mayores ingresos por empleados, es medir el valor añadido por empleado, restando los materiales, suministros y servicios adquiridos en el exterior de los ingresos en el numerador de este ratio. Otra modalidad, para controlar la sustitución de empleados más productivos pero mejor pagados, es medir el denominador por el costo laboral en lugar del número de empleados.

Así pues, al igual que otros indicadores: los ingresos por empleados son útiles para el diagnóstico, mientras la estructura interna del negocio no cambie de una forma demasiado radical,

como sucedería si la organización sustituyera a los proveedores principales o externos por mano de obra interna. Si se utiliza un indicador de ingresos por empleados para motivar una mayor productividad de los empleados individuales debe equilibrarse con otras medidas del éxito económico, para que los objetivos del indicador no se alcancen de forma disfuncional.

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

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

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

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

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

obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupales, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

- 5. Educación.** Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar a) el conocimiento y los conceptos, b) las creencias y actitudes anticuadas, c) las habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conductas humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.
- 6. Participación.** Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados.

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

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

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

de DO. Se aprende mediante la experiencia, lecturas, talleres, maestros, y reflexionando acerca de los éxitos y fracasos.

2.2.1.9 Importancia del Clima Organizacional en la Administración de Empresas

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

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

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

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

Parece claro que en el futuro inmediato la economía y el desarrollo de los países latinoamericanos dependerá en gran medida de la capacidad de producir conocimientos básicos y aplicados, en los que se encontrarán los estilos gerenciales acordes con la idiosincrasia y la cultura de cada país. En este terreno, pues, resulta absolutamente necesario emprender estudios de diagnóstico de los diversos tipos de organización que existen en tanto expresión de la cultura que representan, ya que aquí casi todo está por ser explorado, conocido e intentado. Deben estudiarse, por ejemplo, experiencias exitosas de organizaciones para descubrir qué factores contribuyeron a su éxito y hasta dónde pueden ser recreados en otros espacios y tiempos; es necesario, también, estudiar y evaluar los programas de formación de los nuevos gerentes. Asimismo, hay que examinar y estudiar las oportunidades de los países

latinoamericanos para la creación de nuevas técnicas de gestión en beneficio propio; hecho que permitiría competir con eficacia e integrarse sobre la base de aportes gerenciales propios y específicos. Al hablar de la necesidad de generar un modelo de gestión propio basado en la cultura organizacional de empresas como el caso de Colombia, no se pretende caer en una visión que considera lo nacional como único e incomparable, sino más bien reconocer que América Latina es un espacio heterogéneo que debe revalorarse. Sobre todo, si pensamos que lo distintivo del quehacer del nuevo administrador no residirá en ocuparse de preservar estructuras que en un momento de extrema competitividad pudieran llegar a ser obsoletas o disfuncionales, sino en estudiar las diferencias, la lateralidad y las relaciones interculturales para que mediante ellas se dé la generación de patrones nuevos de conducta que dejen atrás la visión que se tiene de nuestro continente como productor de mano de obra barata carente de calificación.

Sin embargo, al emprender esta tarea lo primero que salta a la vista es la casi total ausencia de estudios metodológicos para abordar la heterogeneidad de lo que en administración se denomina "cultura organizacional". Pues los modelos que se utilizan, en su mayoría, suelen homogeneizar las diferencias de las sociedades, lo que se traduce en una absorción transnacional de los procesos simbólicos, marginando las culturas locales.

Un cambio de enfoque metodológico que revalide la diferencia, sería útil para la comprensión de la dinámica organizacional de los países subdesarrollados, incidiría directamente en el estilo de dirigir y comenzaríamos a darnos cuenta de que debemos concebir al ser humano inmerso en una totalidad, que le reclama responsabilidad y compromiso consigo mismo. La

cultura es primordial en el análisis organizacional y es hacia esta comprensión que se deben de dirigir las organizaciones en los próximos años con una mirada renovada.

2.2.1.10 El Clima Organizacional como Herramienta de Gestión

El clima organizacional es la percepción que los miembros de una organización tienen de las características más inmediatas que les son significativas, que la describen y diferencian de otras organizaciones. Estas percepciones influyen también en el comportamiento organizacional (Rodríguez, A, 1999; Rodríguez, D. 1998; Schneider, 1975). El clima es una variable que media entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa, por un lado y las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo, por otro. Se construye a partir de factores extra-organización (macroeconómicos, sociales, del sector industrial, otros) e intra-organización (estructurales, comerciales, individuales y psicosociales). Su poderoso influjo sobre la motivación, el compromiso, la creatividad y el desempeño de las personas y los equipos de trabajo, lo convierten en una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional en la empresa contemporánea.

El clima organizacional constituye uno de los factores determinantes de los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación. Adquiere relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo. Los cambios y las innovaciones en gestión son percibidos de un modo particular por las personas en la organización; ellos se verán afectados y a su vez afectando al clima contingente al proceso de cambio. Un buen clima favorece la actitud de la gente para enfrentar situaciones de incertidumbre, minimizándose las implicancias negativas,

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

Impacto en la Organización.

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

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

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de

percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

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

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

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

2.2.2. Desempeño Laboral

2.2.2.1 Definiciones

D' Vicente (1997, citado por Bohórquez 2004), define el Desempeño Laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir.

Stoner (1994, p. 510), define “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. Sobre la base de esta definición se plantea que el Desempeño Laboral esta referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

Chiavenato (2002, p. 236), expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

Druker (2002, p. 75), al analizar las concepciones sobre el Desempeño Laboral, plantea se deben fijar nuevas definiciones de éste término, formulando innovadoras mediciones, y será preciso definir el desempeño en términos no financieros.

Robbins (2004, p. 564), plantea la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Este mismo autor expone que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles.

2.2.2.2 Elementos del Desempeño Laboral

Davis y Newtrons (2000), conceptualizan las siguientes:

- Capacidades
- Adaptabilidad
- Comunicación
- Iniciativa
- Conocimientos
- Trabajo en equipo
- Estándares de trabajo
- Desarrollo de talentos
- Potencia el diseño del trabajo
- Maximizar el desempeño

Chiavenato (2000, p. 367), expone que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación: **Factores actitudinales:** *Disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad y capacidad de realización.* **Factores operativos:** *Conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo y liderazgo.*

Benavides (2002, p. 72), al definir desempeño lo relaciona con competencias, afirmando que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorará su desempeño. Para esta autora, las competencias son "comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria. Igualmente, expone que los estudios organizacionales se proyectan alrededor de tres tipos de competencias fundamentales, las cuales implican discriminarse y usarse de conformidad con los objetivos de la organización; estas

competencias son: competencias genéricas, competencias laborales y competencias básicas.

Robbins (2004), afirma que otra manera de considerar y evaluar lo hecho por los gerentes es atender a las habilidades y competencias requeridas para alcanzar las metas trazadas. Este mismo autor cita a Katz, quien identifica tres habilidades administrativas esenciales: técnicas, humanas y conceptuales.

2.2.2.3 Factores que Influyen en el Desempeño Laboral

a. Satisfacción del trabajo:

Con respecto a la satisfacción del trabajo Davis y Newstrom, (1991:203), plantean que “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. Según estos autores 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.

b. 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. La autoestima 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.

c. 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.

d. Capacitación del Trabajador:

Otro aspecto necesario a considerar, es la capacitación del trabajador, que de acuerdo a (Drovett 1992:4), "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”

Según Nash, (1989:229), *“los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos” El autor considera que los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente casi todo el mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos.*

2.2.2.4 Características del Desempeño Laboral

Las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo:

- Adaptabilidad, se refiere a la mantención de la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas.
- Comunicación, se refiere a la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente. La capacidad de adecuar el lenguaje o terminología a las necesidades del (los) receptor (es). Al buen empleo de la gramática, organización y estructura en comunicaciones.
- Iniciativa, se refiere a la intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos.

A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido.

- Conocimientos, se refiere al nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo. A la capacidad que tiene de mantenerse al tanto de los avances y tendencias actuales en su área de experiencia.
- Trabajo en Equipo, se refiere a la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos/grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permita el consenso.
- Estándares de Trabajo, se refiere a la capacidad de cumplir y exceder las metas o estándares de la organización y a la capacidad de obtención de datos que permitan retroalimentar el sistema y mejorarlo.
- Desarrollo de Talentos, se refiere a la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros.
- Potencia el Diseño del Trabajo, se refiere a la capacidad de determinar la organización y estructura más eficaz para alcanzar una meta. A la capacidad de reconfigurar adecuadamente los trabajos para maximizar las oportunidades de mejoramiento y flexibilidad de las personas.
- Maximiza el Desempeño, se refiere a la capacidad de establecer metas de desempeño/desarrollo proporcionando capacitación y evaluando el desempeño de manera objetiva.

2.2.2.5 Evaluación del Desempeño Laboral

2.2.2.5.1 Concepto:

La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

2.2.2.5.2 Objetivos:

En forma específica los objetivos de la evaluación de los colaboradores sirven para:

- El mejoramiento del desempeño laboral
- Reajustar las remuneraciones
- Ubicar a los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas.
- La rotación y promoción de colaboradores
- Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores.

2.2.2.5.3 Importancia:

- Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los colaboradores, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

- Esta técnica igualmente es importante porque permite determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora.
- Otro uso importante de las evaluaciones al colaborador, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos o cargos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

2.2.2.5.4 Responsabilidad en la Evaluación de Colaboradores:

- **El Gerente:** En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación.
- **El Colaborador:** Algunas organizaciones mas democráticas permiten que al mismo individuo responda por su desempeño y realice su auto evaluación. En estas organizaciones cada colaborador autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.
- **El Equipo de Trabajo:** El **equipo** de trabajo del área administrativa también puede evaluar el

desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más. En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

- **El Área de Gestión Personal:** Es una alternativa más corriente en la organización, más conservadoras, aunque están dejando de practicarla por su carácter centralista y burocrático en extremo. En este caso, el área de recursos humanos o de personal, responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización. Cada gerente proporciona la información del desempeño de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión de recursos humanos. Como todo proceso centralista, exige normas y reglas burocráticas que coactan la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema.
- **Comisión de Evaluación:** En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño corresponde a un comité o comisión nombrado para este fin, y constituido por colaboradores permanentes o contratados que ocupen de preferencia jefaturas, pertenecientes a diversas dependencias o unidades administrativas. En este caso la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas. Los miembros permanentes o estables (como el presidente de

la organización o su representante, el director del área de gestión de personal y el especialista de evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones, y su papel es mantener el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares y la permanencia del sistema.

2.2.2.5.5 Ventajas de la Evaluación del Rendimiento:

La aplicación de un sistema de evaluación del rendimiento del personal, en forma equitativa, ordenada y justa, permite:

- Ayudar al colaborador en su avance y desarrollo de su trabajo.
- Proporcionar información a la gerencia, para la toma de decisiones y la aplicación de políticas y programas de la administración de recursos humanos.
- Realizar las promociones y/o ascensos.
- Permite realizar las diversas acciones en materia de personal, como los traslados, colocaciones, reubicaciones, etc.
- Establecer planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a necesidades.
- Establecer mejores relaciones de coordinación y elevar la moral de los colaboradores.

2.2.2.5.6 Proceso de Evaluación de Personal Mediante Comisión:

1º. Nombrar una comisión de evaluación y calificación, que debe estar integrada como mínimo por:

- El Gerente o Director de Recursos Humanos.

- El Gerente, director o jefe del órgano, o unidad administrativa, cuyo personal es objeto de evaluación.
 - Un representante del personal.
- 2º. Comunicar el proceso de evaluación y calificación de personal a todos los jefes y/o encargados de las unidades administrativas, explicándoles los motivos y los objetivos que se pretende alcanzar con el proceso.
 - 3º. Que los jefes y/o encargados, comuniquen a su vez a todos los colaboradores, especialmente las fechas de evaluación.
 - 4º. Documentarse o incrementar su file personal, con información relativa a estudios, capacitación, méritos y deméritos y cualquier otra documentación que coadyuve al proceso de evaluación de personal.

2.2.2.5.7 Factores de la Evaluación de Personal:

Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño de personal, dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general estos factores son los siguientes:

- **Calidad de Trabajo:** Proporciona documentación adecuada cuando se necesita.
- **Cantidad de Trabajo:** Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación.
- **Conocimiento del Puesto:** Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo.

- **Iniciativa:** Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes.
- **Planificación:** Programa las ordenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia.
- **Control de costos:** Controla los costes y cumple los objetivos presupuestarios y de beneficio es mediante métodos como la devolución del material sobrante al almacén , la supresión de operaciones innecesarias, la utilización prudente de los recursos , el cumplimiento de los objetivos de costes, etc.
- **Relaciones con los compañeros:** Mantiene a sus compañeros informados de las pertinentes tareas, proyectos, resultados y problemas.
- **Relaciones con el supervisor:** Mantiene al supervisor informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse.
- **Relaciones con el Público:** Establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo, como clientes proveedores, dirigentes comunitarios y poderes públicos.
- **Dirección y Desarrollo de los Subordinados:** Dirige a los subordinados en las funciones que tienen asignadas y hace un seguimiento de los mismos para asegurar los resultados deseados. Mantiene a los subordinados informados de las políticas y procedimientos de la empresa y procura su aplicación.

- **Responsabilidades:** En relación con la igualdad de oportunidades en el empleo y la acción Positiva.

2.2.2.5.8 Beneficios de la Evaluación de Personal:

Beneficios para el Jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento del personal, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema pueda conocer cuál es su desempeño.

Beneficios para el Subordinado:

- Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que mas valora la empresa en sus colaboradores.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta

(auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)

- Autoevaluar y autocriticar su desarrollo y auto control.

Beneficios para la Organización:

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos y definir la distribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

2.2.2.5.9 Métodos de Evaluación del Desempeño:

Los principales métodos de evaluación de colaboradores son:

- Métodos de las escalas gráficas.
- Método de elección forzada.
- Método de investigación de campo.
- Método de incidentes gráficos.
- Método de comparación por pares.

2.3. SISTEMA DE HIPÓTESIS

2.3.1. Hipótesis General

El Clima Organizacional se relaciona directamente con el Desempeño Laboral de los Trabajadores Administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli – Huancavelica en el periodo 2012.

2.3.2. Hipótesis Específicas

- El ambiente físico se relaciona directamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli – Huancavelica en el periodo 2012.
- El ambiente social se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli – Huancavelica en el periodo 2012
- Las actitudes y valores influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli – Huancavelica en el periodo 2012.

2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- **Administrar.-** Administrar es planear, organizar, dirigir y controlar todos los recursos de un ente económico para alcanzar unos fines claramente determinados. Se apoya en otras ciencias como la economía, el derecho y la contabilidad para poder ejercer sus funciones.
- **Clima.-** El clima dentro de las relaciones humanas, hemos considerarlo como el ambiente o la atmosfera que se da entre un grupo de personas que se relacionan entre sí, el cual 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.
- **Cultura.-** Es el conjunto de todas las formas, los modelos o los patrones, explícitos o implícitos, a través de los cuales una sociedad regula el

comportamiento de las personas que lo conforman. Como tal incluye costumbres, prácticas, códigos, normas y reglas, religión, rituales, normas de comportamiento y sistemas de creencias. Desde otro punto de vista puede decirse que la cultura es toda la información y habilidades que posee el ser humano.

- **Clima organizacional.-** El clima se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación o "salubridad".
- **Cultura organizacional.-** Es un conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que comparten los integrantes de una organización y que influyen en la toma de decisiones y de otras actividades. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.
- **Desempeño.-** Comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Aquí reside el aspecto principal del sistema. El desempeño constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.
- **Desempeño laboral.-** Es el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del personal de salud en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios prestados.
- **Gestión.-** En términos generales, por el término de gestión se referirá a la acción y al efecto de administrar o gestionar un negocio. A través de una gestión se llevarán a cabo diversas diligencias, trámites, las cuales, conducirán al logro de un objetivo determinado, de un negocio o de un deseo que lleva largo tiempo en carpeta, como se dice popularmente.
- **Calidad.-** Conjunto de propiedades o atributos que configuran la naturaleza de una persona o cosa.

- **Capacitación.-** Es el proceso sistemático y/o adquisición de nuevos conocimientos habilidades y aptitudes para una mejor calificación tendente a un mejor ejercicio de las labores.
- **Competitividad.-** Las empresas exitosas obtienen ventajas competitivas mediante la incorporación de nuevas tecnologías o introduciendo prácticas novedosas en los negocios (diseño de productos, procesos de producción, atención al comprador, entrenamiento del personal, etc.).
- **Comportamiento.-** Son actitudes que toma la persona en momento adecuado, ya sea positivamente o negativamente.
- **Confianza.-** lo que se deposita en una persona o cosa.
- **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.
- **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.
- **Flexible.-** Fácil de doblar, dúctil acomodaticio.
- **Integración de Personal.-** Consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras y capacitación.
- **Laboral.-** Es el trabajo en su espacio jurídico económico y social,
- **Lucro Personal.-** Es un logro, beneficio o rendimiento relativo a la persona exclusiva de ello.

- **Motivación.-** Son incentivos que se da a determinadas personas mediante el rendimiento laboral y estos pueden ser aumento, regalos y vacaciones. Es aquella que implica el deseo humano de trabajar, contribuir o cooperar.
- **Organización.-** Una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros.
- **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
- **Servidores.-** Es la persona que brinda su esfuerzo a los demás. Es estar al servicio de alguien desempeñar un oficio.
- **Trabajo.-** Como realidad espacio temporal, es un conjunto de movimientos ejecutados en unidades de tiempo de manera más o menos eficiente.
- **Trato.-** Acción y efecto de tratar o tratarse por la manera de dirigirse a alguien.
- **Valores.-** Los valores inspiran la razón de ser de cada Institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas.

2.4. IDENTIFICACION DE VARIABLES DE ESTUDIO

A) Variable Independiente

Clima Organizacional

Indicadores: (X)

- Ambiente Físico
- Ambiente Social
- Actitudes y Valores

B) Variable Dependiente

Desempeño Laboral

Indicadores: (Y)

- Desempeño Individual
- Desempeño Grupal

2.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Se presenta el siguiente cuadro:

HIPÓTESIS:		
El Clima Organizacional se relaciona directamente con el Desempeño Laboral de los Trabajadores Administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli – Huancavelica en el periodo 2012.		
Variable: Clima Organizacional		
Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores
Se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.	Es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización.	X ₁ Ambiente Físico X ₂ Ambiente Social X ₃ Actitudes y Valores
Variable: Desempeño Laboral		
Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores
Factores como: ambientales, las motivaciones intrínsecas y extrínsecas respecto del trabajo, la capacidad de liderazgo por parte de las jefes, una comunicación adecuada, de un sistema ordenado, práctico y funcional de organización de la fuerza de trabajo basado en el conocimiento claro de las fortalezas y debilidades de los trabajadores.	Aplicación de un conjunto de factores que van a proporcionar un sistema adecuado de desarrollo del desempeño de los individuos dentro de la organización, cuyo objetivo será conocer de la manera más precisa posible cómo está desempeñando el empleado su trabajo y si lo está haciendo correctamente.	Y ₁ Desempeño Individual Y ₂ Desempeño Grupal

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO

El ámbito de estudio se enmarco en la Municipalidad Distrital de Yauli – Huancavelica.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo Aplicada, como consecuencia del estudio referente a la incidencia entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli – Huancavelica.

Gomero, G. y Moreno, J. (1997) Proceso de la Investigación Científica;
Tiene por objetivo resolver problemas prácticos para satisfacer las necesidades de la sociedad. Estudia hechos o fenómenos de posible utilidad práctica. Esta utiliza conocimientos obtenidos en las investigaciones básicas, pero no se limita a utilizar estos conocimientos, sino busca nuevos conocimientos especiales de posibles aplicaciones prácticas. Estudia problemas de interés social.

3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de la investigación se enfoca en lo Descriptiva – Correlacional.

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

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

3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

3.4.1. Método

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

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

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

1. Observación

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

2. Análisis Bibliográfico y Documental

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

3. Encuesta

La encuesta a llevar a cabo estuvo dirigido a los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli – Huancavelica para el periodo 2012. Con ello se podrá determinar cuantitativamente la relación entre las variables

3.6. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo se utilizó el diseño No Experimental: transeccional – descriptivo – correlacional, según el siguiente esquema:

$$m = O_x \ r \ O_y$$

Dónde:

m:	muestra
O:	observación
x:	clima organizacional
y:	desempeño laboral
r:	relación de variables

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

3.7. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

A. Población y Muestra

La investigación abarcó tomando como referencia a los 54 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli – Huancavelica para el periodo 2012.

B. Muestreo

El muestreo fue el no probabilístico por conveniencia, ya que convino tomar como unidad muestral a los 54 trabajadores administrativos de la municipalidad.

3.8. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

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

Para la recolección de datos primarios:

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

Para la recolección de datos secundarios:

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

3.9. TÉCNICAS DE PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Concluido el trabajo de campo, se procedió a construir una base de datos para luego realizar los análisis estadísticos en el programa IBM SPSS Versión 20.0, realizando lo siguiente:

- a. Obtención de frecuencias y porcentajes en variables cualitativas.
- b. Construcción de tablas para cada variable según los encuestados.
- c. Elaboración de gráficos por cada variable de estudio para la presentación de resultados.
- d. Análisis inferencial con la prueba de chi-cuadrado de comparación de proporciones independientes.
- e. Se efectuó a través del programa IBM SPSS Versión 20.0

CAPÍTULO IV

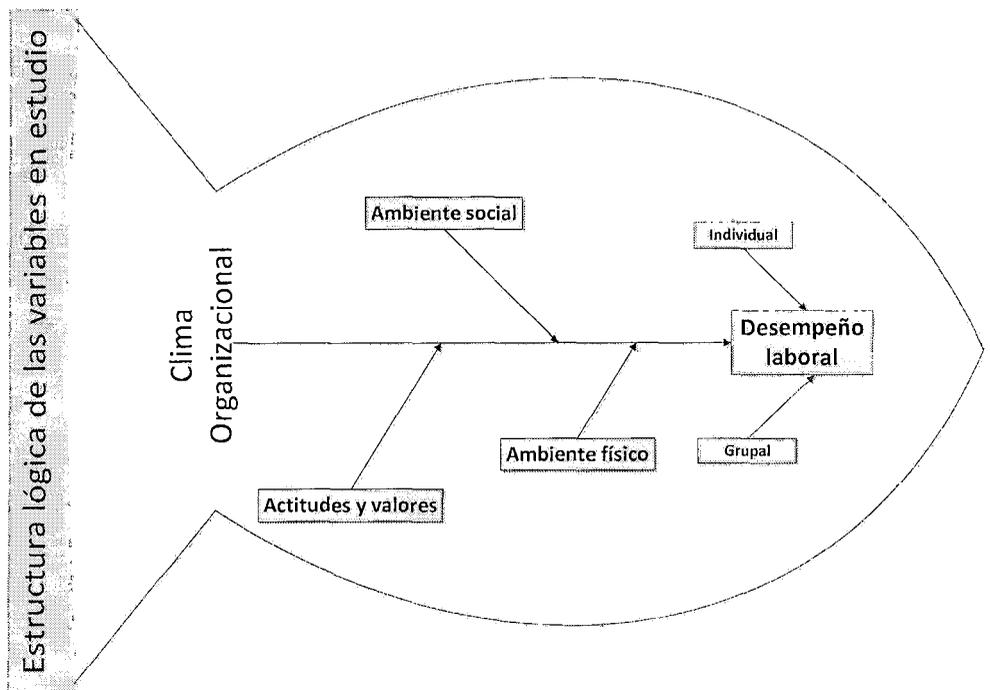
RESULTADOS

Para la obtención de los resultados, se ha aplicado el respectivo instrumento de medición de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli – Huancavelica periodo 2012. Posteriormente con la información obtenida, se ha procedido a recodificar las respectivas variables en estudio, con lo cual se ha generado el respectivo *MODELO DE DATOS* (matriz de información distribuido en variables y casos) a partir del cual se ha realizado el análisis de la información a través de las técnicas de la estadística descriptiva, tales como: tablas de resumen simple, tablas de contingencia, diagrama de barras, diagrama de sectores y medidas de tendencia central; así como de la estadística inferencial para la contrastación de la significancia estadística de la hipótesis, mediante la prueba de independencia Chi Cuadrado a fin de obtener la significancia de la relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli – Huancavelica en el periodo 2012.

Posteriormente se hizo la respectiva discusión de los resultados que se ha obtenido, para lo cual se ha tenido presente la estructura de la variable de estudio ya sea a nivel general y a nivel de sus cinco dimensiones; para lo cual se ha tomado como referencia el marco teórico y los respectivos antecedentes del estudio; a partir del cual se han obtenido las respectivas conclusiones del trabajo de investigación.

Como herramienta de apoyo, se ha utilizado el programa IBM SPSS Versión 21.0 (Programa Estadístico para las Ciencias Sociales) con lo cual se contrasto la veracidad de los resultados, asimismo se realizó las simulaciones de los modelos estadísticos.

Gráfico 1. Diagrama de pescado de la relación lógica de la variable en estudio.



Elaboración propia.

En el gráfico N° 01 se observa la estructura lógica de la variable en estudio; observamos que las dimensiones de la variable referida al Clima Organizacional son a saber las siguientes:

- Ambiente físico.
- Ambiente Social.
- Actitudes y valores.

Es decir, entre los respectivos niveles del Clima Organizacional y el Desempeño Laboral debe haber una relación de concordancia entre los resultados. Además los resultados servirán para interpretar los correspondientes indicadores en cada una de las tres dimensiones de la variable independiente y su relación con la variable dependiente.

4.1. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

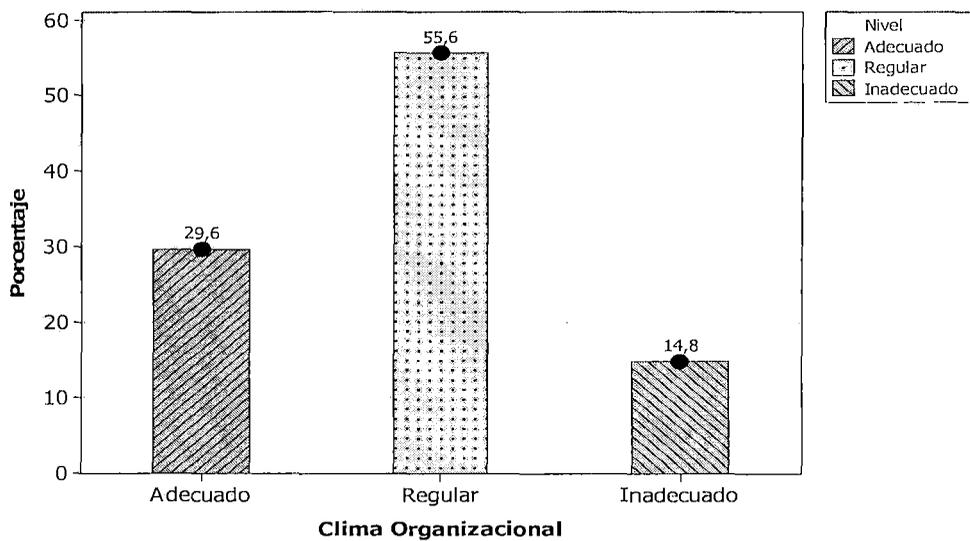
4.1.1 Resultados del Clima Organizacional de los Trabajadores Administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli

Tabla 1. Resultados del Clima Organizacional de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli – Huancavelica periodo 2012.

Clima Organizacional	f	%
Adecuado	16	29,6
Regular	30	55,6
Inadecuado	8	14,8
Total	54	100,0

Fuente: Encuesta aplicada.

Gráfico 2. Resultados % del clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli – Huancavelica periodo 2012.



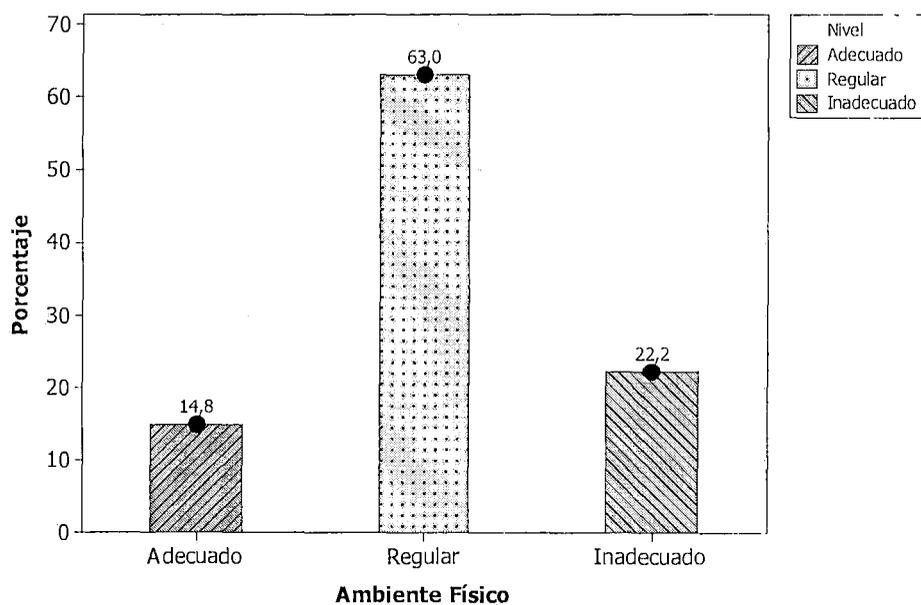
Fuente: Tabla N° 1.

Tabla 2. Resultados del Clima Organizacional en su dimensión físico, de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli – Huancavelica.

Ambiente físico	f	%
Adecuado	8	14,8
Regular	34	63,0
Inadecuado	12	22,2
Total	54	100,0

Fuente: Encuesta aplicada.

Gráfico 3. Resultados % del Clima Organizacional en su dimensión físico, de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli – Huancavelica.



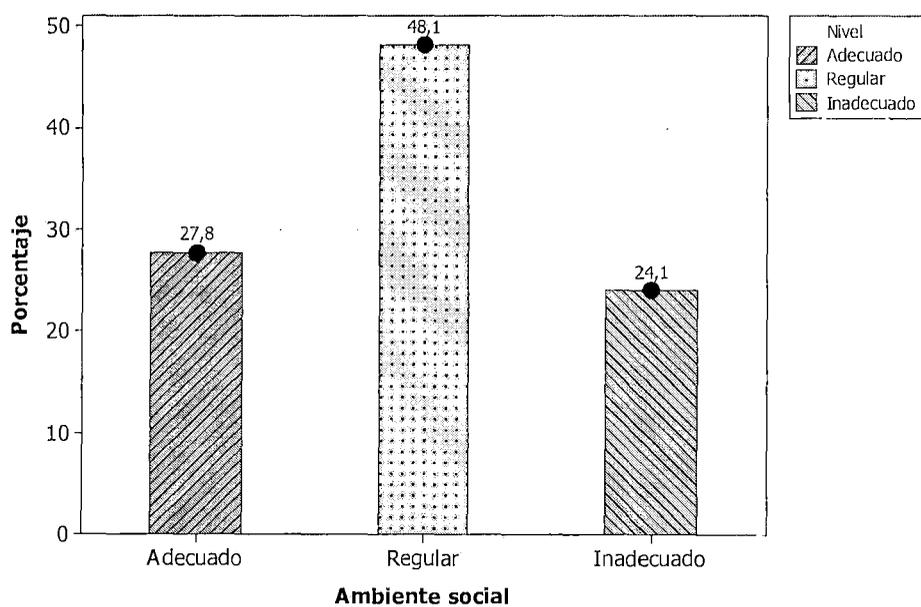
Fuente: Tabla N° 2.

Tabla 3. Resultados del Clima Organizacional en su dimensión social, de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli – Huancavelica.

Ambiente social	f	%
Adecuado	15	27,8
Regular	26	48,1
Inadecuado	13	24,1
Total	54	100,0

Fuente: Encuesta aplicada.

Gráfico 4. Resultados % del Clima Organizacional en su dimensión social, de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli – Huancavelica.



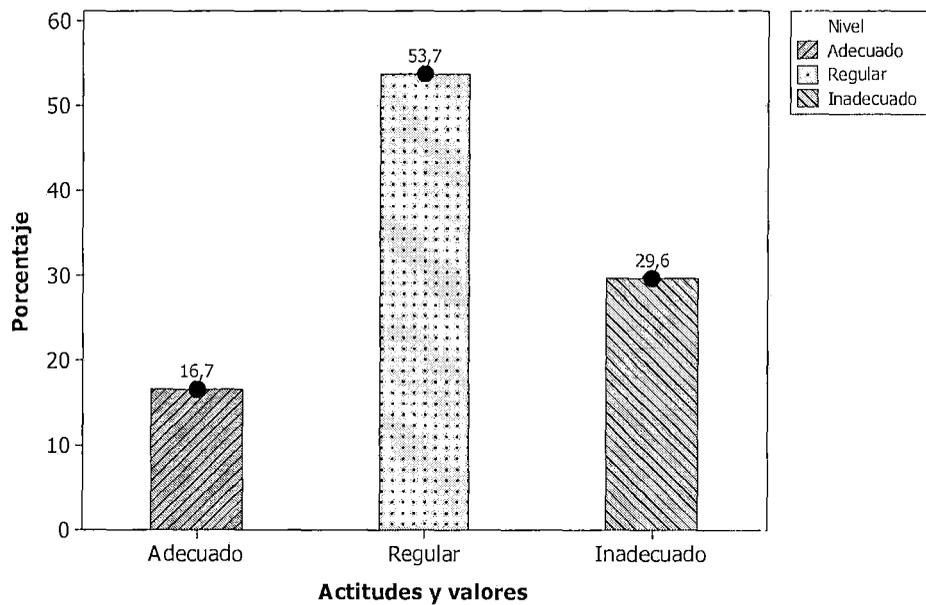
Fuente: Tabla N° 3.

Tabla 4. Resultados del Clima Organizacional en su dimensión de actitudes y valores, de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli.

Actitudes y valores	f	%
Adecuado	9	16,7
Regular	29	53,7
Inadecuado	16	29,6
Total	54	100,0

Fuente: Encuesta aplicada.

Gráfico 5. Resultados % del Clima Organizacional en su dimensión de actitudes y valores, de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli.



Fuente: Tabla N° 4.

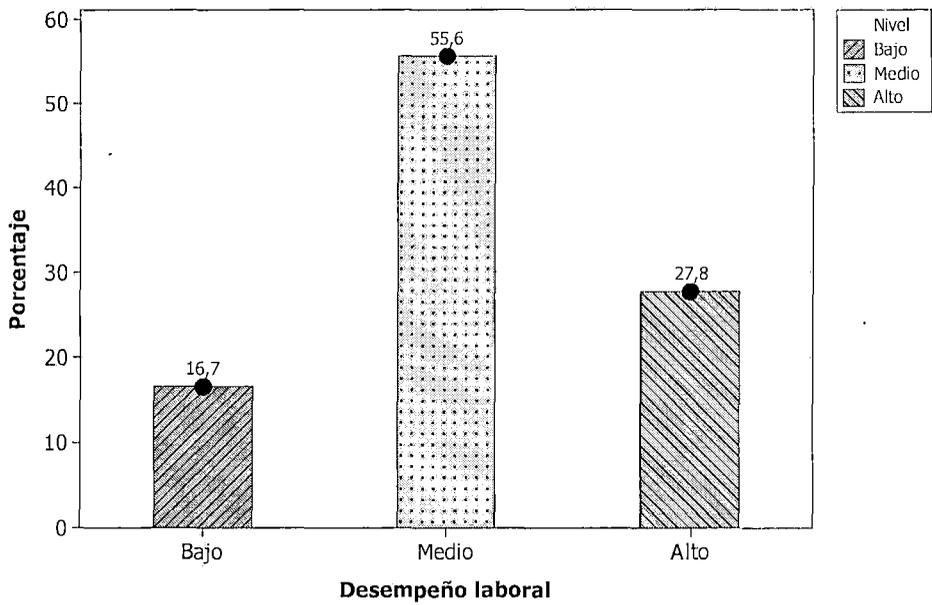
4.1.2 Resultados del Desempeño Laboral de los Trabajadores Administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli

Tabla 5. Resultados del Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli - 2012.

Desempeño laboral	f	%
Bajo	9	16,7
Medio	30	55,6
Alto	15	27,8
Total	54	100,0

Fuente: Encuesta aplicada.

Gráfico 6. Resultados % del Desempeño Laboral, de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli -2012.



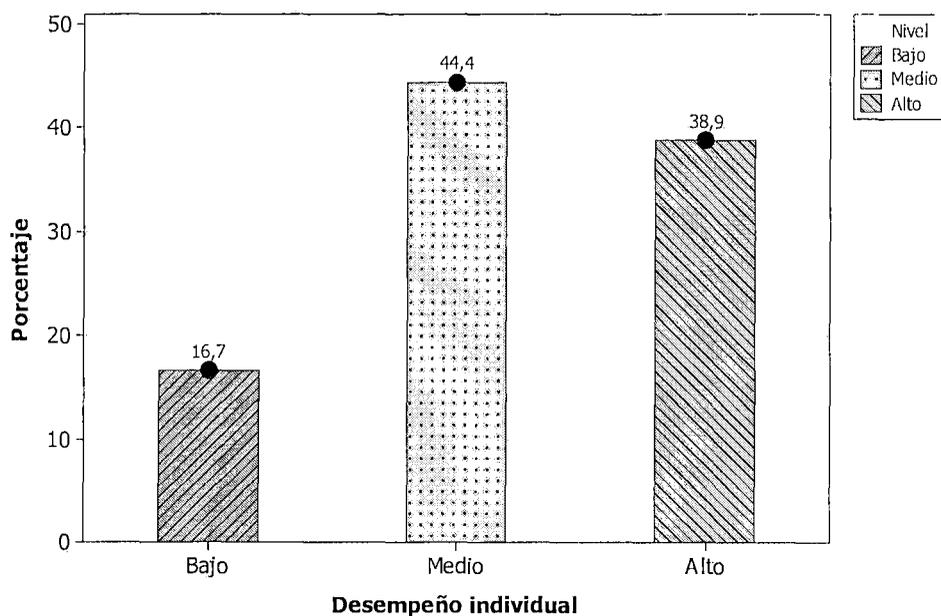
Fuente: Tabla N° 5.

Tabla 6. Resultados del Desempeño Laboral en su dimensión Individual de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli - 2012.

Desempeño individual	f	%
Bajo	9	16,7
Medio	24	44,4
Alto	21	38,9
Total	54	100,0

Fuente: Encuesta aplicada.

Gráfico 7. Resultados % del Desempeño Laboral en su dimensión Individual de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli - 2012.



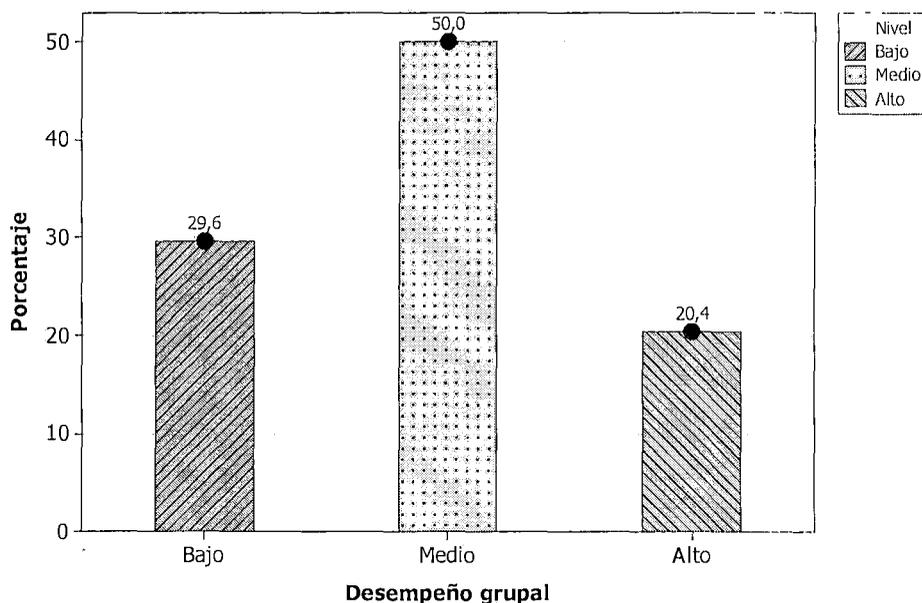
Fuente: Tabla N° 6.

Tabla 7. Resultados del Desempeño Laboral en su dimensión Grupal de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli - 2012.

Desempeño grupal	f	%
Bajo	16	29,6
Medio	27	50,0
Alto	11	20,4
Total	54	100,0

Fuente: Encuesta aplicada.

Gráfico 8. Resultados % del Desempeño Laboral en su dimensión Grupal de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli - 2012.



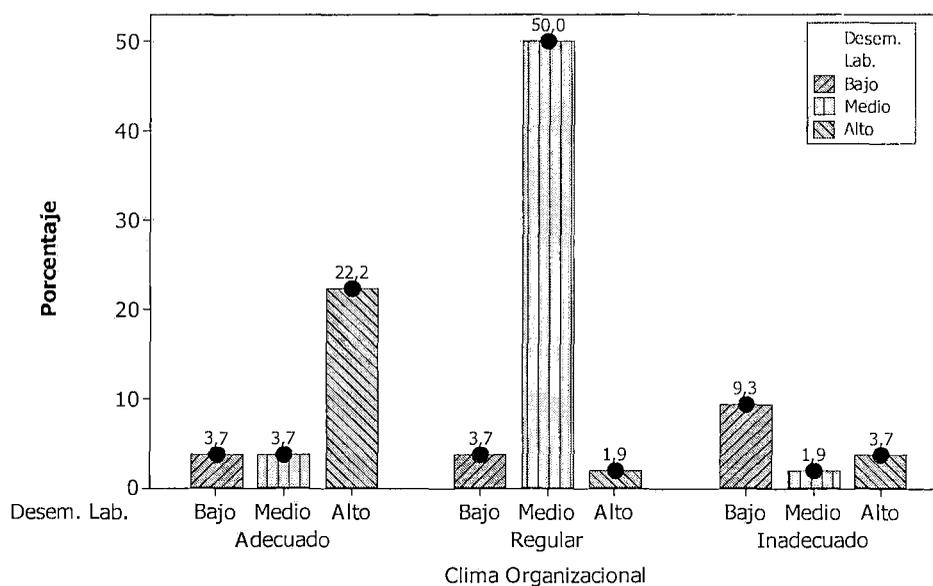
Fuente: Tabla N° 7.

Tabla 8. Resultados de la relación del Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli - 2012.

Desempeño laboral	Clima Organizacional						Total	
	Adecuado		Regular		Inadecuado		f	%
	f	%	f	%	f	%		
Bajo	2	3,7	2	3,7	5	9,3	9	16,7
Medio	2	3,7	27	50,0	1	1,9	30	55,6
Alto	12	22,2	1	1,9	2	3,7	15	27,8
Total	16	29,6	30	55,6	8	14,8	54	100,0

Fuente: Encuesta aplicada.

Gráfico 9. Resultados % de la relación del Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli - 2012.



Fuente: Tabla N° 8.

En la tabla N° 8 observamos los resultados de la relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli – 2012. Notamos que en el 3,7% (2) de los casos tienen un nivel adecuado de Clima Organizacional y un nivel Bajo de Desempeño Laboral, en el 3,7% (2) de los casos tienen un nivel regular de Clima Organizacional y un nivel Bajo de Desempeño Laboral, en el 9,3% (5) de los casos tienen un nivel inadecuado de Clima Organizacional y un nivel Bajo de Desempeño Laboral, en el 3,7% (2) de los casos tienen un nivel adecuado de Clima Organizacional y un nivel medio de Desempeño Laboral, en el 50,0% (27) de los casos tienen un nivel regular de Clima Organizacional y un nivel medio de Desempeño Laboral, en el 1,9% (1) de los casos tienen un nivel inadecuado de Clima Organizacional y un nivel medio de Desempeño Laboral, en el 22,2% (12) de los casos tienen un nivel adecuado de Clima Organizacional y un nivel alto de Desempeño Laboral, en el 1,9% (1) de los casos tienen un nivel regular de Clima Organizacional y un nivel alto de Desempeño Laboral, en el 3,7% (2) de los casos tienen un nivel inadecuado de Clima Organizacional y un nivel alto de Desempeño Laboral.

4.2. CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Para la prueba central de hipótesis haremos uso de las herramientas de la estadística inferencial. Tendremos en cuenta el tipo de investigación y el diseño correspondiente.

a) Sistema de Hipótesis

- **Hipótesis Nula (H₀):**

El clima organizacional no se relaciona directamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores Administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli – Huancavelica en el periodo 2012.

- **Hipótesis de Investigación (H₁):**

El clima organizacional se relaciona directamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores Administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli – Huancavelica en el periodo 2012.

b) Nivel de Significancia

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

c) Estadística de Prueba

Se usará la prueba de bondad de ajuste "Chi Cuadrado" con 1 grado de libertad.

Es decir:

$$\chi^2 = \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^n \frac{(f_0 - f_e)^2}{f_e}$$

d) Cálculo del Estadístico

Los datos proceden de la tabla N° 8, en el cual aplicamos la fórmula respectiva para su procesamiento y cálculo de los estadísticos respectivos. Luego de aplicar el modelo (fórmula) respectiva de la distribución Chi Cuadrada con 4 grado de libertad se ha obtenido el valor calculado (**Vc**):

$$Vc = \chi^2 = 45,79$$

El valor de la probabilidad de contraste de la significancia asociado es:

$$Sig. = 0,00 < 0,05$$

El valor tabulado (**Vt**) de la Chi Cuadrada para 4 grados de libertad es 9,49 obtenido de las correspondientes tablas estadísticas.

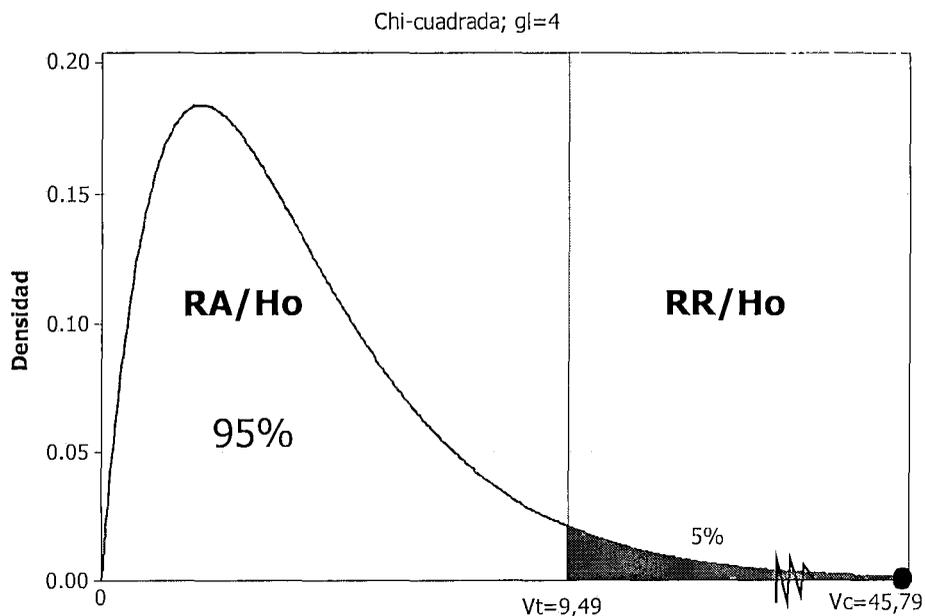
e) Toma de Decisión

Puesto que **Vc > Vt** (45,79 > 9,49) estamos en condiciones de rechazar la hipótesis nula es decir el valor calculado se ubica en la región de rechazo de la Hipótesis Nula (**RR/Ho**). Es decir:

El clima organizacional se relaciona directamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores Administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli – Huancavelica en el periodo 2012 con un 95% de confianza.

Gráfico 10. Diagrama para la verificación de la hipótesis de investigación.

17



Simulado en el Software Estadístico.

Además utilizando el coeficiente de contingencia determinados la intensidad de la relación:

$$CC = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}} = \sqrt{\frac{45,79}{45,79 + 54}} = 67,7\%$$

Que la tipificamos como alta dentro del dominio probabilístico.

Tabla 9. Resultados de la relación del Clima Organizacional y el Desempeño Laboral en sus dimensiones.

Dimensión del Clima Organizacional	Resultados de la relación con el Desempeño laboral			
	N	Chi Cuadrado	Sig.	CC
Ambiente físico	54	27,5	-	58,12%
Ambiente social	54	31,5	-	60,69%
Actitudes y valores	54	17,0	-	48,88%

Fuente: Encuesta aplicada.

- **VERIFICACIÓN DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA**

El ambiente físico se relaciona directamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli – Huancavelica en el periodo 2012.

De los resultados de la tabla N° 9 podemos observar las correspondientes estadísticas para la prueba de independencia Chi Cuadrado. Así pues observamos que se ha obtenido $\chi^2(gf=4,unilateral)=27,5$ la misma que tienen asociado un contraste de significancia de $Sig.=0,00<0,05$ por lo que concluimos en confirmar la primera hipótesis específica en el sentido:

El ambiente físico se relaciona directamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli – Huancavelica en el periodo 2012 con un 95% de confianza y con una intensidad de relación de 58,12%.

- **VERIFICACIÓN DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA**

El ambiente social se relaciona directamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli – Huancavelica en el periodo 2012.

De los resultados de la tabla N° 9 podemos observar las correspondientes estadísticas para la prueba de independencia Chi Cuadrado. Así pues observamos que se ha obtenido $\chi^2(gf=4,unilateral)=31,5$ la misma que tienen asociado un contraste de significancia de $Sig.=0,00<0,05$ por lo que concluimos en confirmar la segunda hipótesis específica en el sentido:

El ambiente social se relaciona directamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli – Huancavelica en el periodo 2012 con un 95% de confianza y con una intensidad de relación de 60,69%.

- **VERIFICACIÓN DE LA TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA**

Las actitudes y valores influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli – Huancavelica en el periodo 2012.

De los resultados de la tabla N° 9 podemos observar las correspondientes estadísticas para la prueba de independencia Chi Cuadrado. Así pues observamos que se ha obtenido $\chi^2(gf=4, unilateral)=17,0$ la misma que tienen asociado un contraste de significancia de $Sig.=0,00<0,05$ por lo que concluimos en confirmar la tercera hipótesis específica en el sentido:

Las actitudes y valores influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli – Huancavelica en el periodo 2012 con un 95% de confianza y con una intensidad de relación de 48,88%.

4.3. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos nos muestran que en general entre las dos variables en estudio existe una asociación general del 67,7% que lo tipificamos como una relación o asociación alta, es decir los niveles altos del Clima Organizacional se relaciona con los niveles medios del Desempeño Laboral y viceversa.

De igual manera notamos que los resultados muestran niveles altos de la intensidad de la asociación entre las variables, la misma que está en concordancia con los resultados obtenidos por Álvarez (2001) en el sentido de que La cultura y el Clima Organizacional tienen un rol preponderante como factor relevante de las organizaciones.

Asimismo los resultados muestran que están en relación con los obtenidos por Franco (2008) en el sentido de que el Clima Organizacional y las competencias del desempeño laboral también se relacionan en el campo educativo; asimismo al relacionarlo con los resultados obtenidos por Flores (2010) al aplicarlo a organizaciones de tipo farmacéutico.

CONCLUSIONES

1. Se ha determinado que el Clima Organizacional se relaciona de forma directamente con el Desempeño Laboral, la prueba de independencia Chi Cuadrado tiene asociado un contraste de significancia de $\text{Sig.}=0,00<0,05$; asimismo se determinó que la intensidad de la relación entre las variables es de 67,7% que dentro del dominio probabilístico es alta. Asimismo 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 prevalece con un 55,6% de los casos.
2. Se ha determinado 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 $\text{Sig.}=0,00<0,05$; asimismo se determinó que la intensidad de la relación entre las variables es de 58,12% que dentro del dominio probabilístico es alta. Asimismo se ha determinado que el nivel regular prevalece en cuanto al Clima Organizacional en su componente físico con un 63,0%.
3. 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 $\text{Sig.}=0,00<0,05$; asimismo 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 social con un 48,1%.
4. Se ha determinado que el Clima Organizacional en su dimensión de actitudes y valores se relaciona de forma directamente con el Desempeño Laboral, la prueba de independencia Chi Cuadrado tiene asociado un contraste de significancia de $\text{Sig.}=0,00<0,05$; asimismo se determinó que la intensidad de la relación entre las variables es de 48,88% que dentro del dominio probabilístico es alta. Asimismo se ha determinado que el nivel regular prevalece en cuanto al Clima Organizacional en su componente de actitudes y valores físico con un 53,7%.

RECOMENDACIONES

1. Establecer un sistema de trabajo más participativo entre sus colaboradores de esa manera poder escuchar las dudas, aportes y recomendaciones de los trabajadores en aras de mejorar la comunicación en la institución.
2. Concientizar el tema de Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli a fin de fortalecer y Mejorar el ambiente de trabajo y el desempeño laboral.
3. Otorgar capacitación e incentivos a los trabajadores más destacados de la Municipalidad Distrital de Yauli.
4. Se debe realizar una mejora en los sistemas de promoción y líneas de carrera entre su personal, estableciendo nuevas políticas a nivel de promoverlos para ocupar posibles vacantes en las que puedan desempeñarse.
5. Otorgar capacitación e incentivos a los trabajadores más destacados.
6. Evaluar sistemáticamente los niveles de satisfacción laboral.
7. Implementar cursos de motivación laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Aguado R. (2005). Clima Organizacional, Un acercamiento a su identificación. (En red) Disponible en: www.avantel.net
2. Aguilar, M. (2003). Clima, Cultura, Desarrollo y Cambio Organizacional. México. (En red) Disponible en: www.gestiopolis.com
3. Arévalo, J. (2000). Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar. Venezuela. (En Red) Disponible en: www.monografias.com
4. Balam J. y Velásquez R. (2003). Clima Organizacional. (En Red) Disponible en: www.monografias.com
5. Bustos, P., Miranda, M. y Peralta, R. (2005). Clima Organizacional (En Red) Disponible en: <http://www.gestiopolis.com>
6. Brunet L (1999). "El Clima de Trabajo en las Organizaciones": Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.
7. Castro, L. (2004). Percepciones acerca del clima organizacional: resumen de una investigación. (En Red) Disponible en: www.ut.edu.co
8. Chiavenato, I. (2001) Administración de Recursos Humanos.(3ª Ed.) Colombia: McGraw Hill.
9. Chiavenato I (1989). "Introducción a la Teoría General de la Administración". México. Mc.Graw– Hill Interamericana de México. S.A.
10. Davis K., Newstrom J. (1999) Comportamiento Humano en el Trabajo. (2ª Ed.) México: McGraw-Hill.
11. Escat, R. (1998). Clima Organizacional. (En red) Disponible en: <http://www.gerenteweb.com>
12. Goncálves, A. (1997). Dimensiones del Clima Organizacional. (En Red) Disponible en: www.calidad.org
13. Kolb, D. Psicología de las Organizaciones. Prentice Hall S.A., 1992, México D.F.
14. Lozano, C. (2002). RevistaWebCopamex. Clima Organizacional ¿Activo o Pasivo Oculto? (En red) Disponible en: www.coparmex.org.mx
15. Goncalves, A. (2000). "Fundamentos del clima organizacional". Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)
16. Robbins, Stephen. 1996. "Comportamiento Organizacional". Editorial Hall, México.

17. Palomino R. (2001). Ser Humano y Trabajo. Clima Organizacional. (En red)
Disponible en: www.sht.com.ar
18. Robbins, S. (1999) Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.
19. Stevenson, N. (2000) La motivación del personal de su empresa. España: Prentice Hall.
20. Álvarez Valverde, Shirley Valverde (2001) "La Cultura y el Clima Organizacional como los factores relevantes en la eficacia del Instituto Nacional de Oftalmología.
21. Milagros Janeline Franco Grey "Relación entre los Factores del Clima Laboral y las Competencias del Desempeño Laboral en docentes del Consorcio de Colegios Parroquiales del Departamento de Piura".

ANEXOS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA
ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN
"CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE YAULI - HUANCVELICA PERIODO 2012"

Estimado Señor(a) la presente encuesta como parte de la investigación, tiene como finalidad la obtención de información que permita determinar el nivel de incidencia del clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Yauli. Las respuestas serán **confidenciales y anónimas**.

Área de trabajo: _____
Cargo que ocupa: _____

INSTRUCCIONES:

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

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

EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

N°	Ambiente Físico	CATEGORÍA				
		5	4	3	2	1
01	La infraestructura del área donde usted labora es la adecuada.					
02	En su área de trabajo se tiene suficiente iluminación.					
03	La temperatura es la adecuada en su área de trabajo.					
04	En su área de trabajo se cuenta con los muebles y enseres necesarios.					
N°	Ambiente Social	CATEGORÍA				
		5	4	3	2	1
05	Con que frecuencia se realiza la rotación del personal en su institución.					
06	Usted realiza el trabajo en equipo con su jefe y compañeros de labores.					
07	Considera usted, que tiene la suficiente autonomía en las labores que realiza.					
08	Tiene usted experiencia con las labores que viene desarrollando.					
09	El puesto que actualmente ocupa está en relación con su formación profesional.					
10	Considera que en la institución se le reconoce y considera por su desempeño.					
11	Considera que la remuneración en la institución es la más adecuada.					
12	Considera que en la institución existe igualdad de género, para los puestos de trabajo.					
13	Considera usted que tiene un cierto nivel de estabilidad en el puesto de trabajo, respecto a un futuro.					
N°	Actitudes y Valores	CATEGORÍA				
		5	4	3	2	1
14	Está usted satisfecho con las labores que realiza en la institución.					
15	Se considera valorado en la institución.					
16	En la institución se fomenta la cooperación entre compañeros de trabajo.					
17	Se siente orgulloso de pertenecer a su institución.					
18	Si pudiera dejar la institución por otro trabajo con similares condiciones, lo haría.					

7

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA
ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN
"CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE YAULI - HUANCVELICA PERIODO 2012"

Estimado Señor(a) la presente encuesta como parte de la investigación, tiene como finalidad la obtención de información que permita determinar el nivel de incidencia del clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Yauli. Las respuestas serán **confidenciales y anónimas**.

Área de trabajo: _____

Cargo que ocupa: _____

INSTRUCCIONES:

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

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

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

N°	DESEMPEÑO INDIVIDUAL	CATEGORÍA				
		5	4	3	2	1
01	Dominio de conceptos, métodos y técnicas de la labor que realiza.					
02	Destreza para utilizar conocimientos.					
03	Cumplimiento de responsabilidades encomendadas.					
04	Desarrollo de alternativas de acción.					
05	Puntualidad en la entrega de trabajos.					
06	Aprovechamiento de recursos de la institución.					
07	Nivel de compromiso con el trabajo que realiza.					
08	Disposición para realizar trabajos diversos.					
09	Confidencialidad y lealtad con el trabajo que realiza.					
10	Habilidad para manejar situaciones diversas.					
11	Capacidad de recibir sugerencias, brindar aportes y toma de decisiones.					
12	Cuidado de muebles y enseres.					
13	Orden en el trabajo que realiza.					
N°	DESEMPEÑO GRUPAL	CATEGORÍA				
		5	4	3	2	1
14	Cómo considera usted, el rendimiento laboral del(os) trabajador(es) a su cargo, en comparación a otros trabajadores de otras áreas de la misma institución.					



Acta de Sustentación de Tesis

En la ciudad Universitaria de Patatepampa reunidos en los ambientes de la Facultad de Ciencias Empresariales, siendo las 10:00 am, del día viernes 27 de Setiembre del año 2013, los miembros del jurado de tesis, nominados por Resolución N° 286 - 2013 - FCE - R - UNH, dirigiéndose como sigue:

- Dr. Wilfredo Fernando Yupanqui Villanueva **Presidente**
- Dr. Adm. Lima Andrés Quiñones Salcedo **Secretario**
- Dr. Adm. Daniel Quispe Vidales **Vocal**

Para dar inicio al acto de sustentación de la Tesis titulada: "CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE YAULI - HUANCABELLA PERIODO 2012" presentada por el Bch. Jenis Soto Quispe, quien fue declarado apto para la sustentación firmando la hora y fecha según Resolución N° 377 - 2013 - FCE - UNH, dando el tiempo de 30 minutos para la sustentación, culminando la primera etapa se pasó al segundo etapa se formularon y plantearon los de preguntas por los miembros de jurado.

Culminada esta etapa se invitó al público y al sustentando para que abandonen el ambiente para que se el jurado delibere, requiriéndose los miembros del jurado se gora al siguiente acuerdo: "APROBADO POR UNANIMIDAD"

Siendo las 11:30 am del mismo día se dio por concluido el acto de sustentación; firmando los presentes dando imprimatur al acto.

Presidente

Dr. Adm. Lima Andrés Quiñones Salcedo
SECRETARIO

Dr. Adm. Daniel Quispe Vidales



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN DE CONSEJO DE FACULTAD N° 062-2013-FCE-R-UNH

Huancavelica, 28 de Febrero del 2013.

VISTO:

Oficio Transcriptorio de Sesión Extraordinario N° 009-2013-SD-FCE-R-UNH de fecha 28-02-2013; Oficio N° 099-2013-EAPA-FCE-UNH, Informe N° 004-2013-MJ/EAPA-FCE-UNH de fecha 21 de Febrero del 2013; Informe N° 003-2013-YHQ-EAPA-FCE-UNH de fecha 19-02-2013; emitido por el Docente Asesor y Miembros Jurados; pidiendo Aprobación del Proyecto de Investigación presentado por el Bachiller en Ciencias Administrativas **JESUS SOTO QUISPE**; y:

CONSIDERANDO:

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

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

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académica Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afin con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano 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 conferidas por la Ley Universitaria N° 23733 y el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica y la Resolución de Consejo Universitario N° 0196-2012-COyG-UNH-ANR de fecha 10-10-2012.

Que, estando a lo acordado por el Consejo de Facultad en su Sesión Extraordinario del día 28-02-13;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO 1°.- APROBAR el Proyecto de Investigación Científica titulado: **"CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE YAULI - HUANCVELICA PERIODO 2012"**; presentado por el Bachiller en Ciencias Administrativas **JESÚS SOTO QUISPE**.

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

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





SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN DE CONSEJO DE FACULTAD N° 062-2013-FCE-R-UNH

Huancavelica, 28 de Febrero del 2013.

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



DR. EDGARDO FELIX PALOMINO TORRES
DECANO



ADM. DANIEL QUISPE VIDALON
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFEC.
INTERESADOS



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0288-2013-FCE-R-UNH

Huancavelica, 08 de Agosto del 2013.

VISTO:

El proveído N° 1939 de fecha 08-08-2013; Oficio N° 293-2013-EAPA-DFCE-VRAC/UNHCE-UNH de fecha 08-08-13, Informe N° 012-2013-UHQ-EAPA-FCE-UNH de fecha 25-06-2013; solicitud del Bachiller en Ciencias Administrativas; solicitando la Ratificación de los Miembros del Jurado, y;

CONSIDERANDO:

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

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

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

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

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

Que mediante Informe N° 012-2013-UHQ-EAPA-FCE-UNH de fecha 25-06-2013 el docente asesor Lic. Adm. **YOHNNY HUARAC QUISPE** emite el resultado final de **APROBACIÓN** de la Tesis Titulado **"CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE YAULI- HUANCVELICA PERIODO 2012"** presentado por el bachiller en Ciencias Administrativas **JESUS SOTO QUISPE** .

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

RESUELVE:

ARTÍCULO 1°.- RATIFICAR a los Miembros de Jurado para la Revisión y Sustentación de la tesis titulado: **"CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE YAULI- HUANCVELICA PERIODO 2012"** "presentado por el Bachiller en Ciencias Administrativas **JESUS SOTO QUISPE**.



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0288-2013-FCE-R-UNH

Huancavelica, 08 de Agosto del 2013.

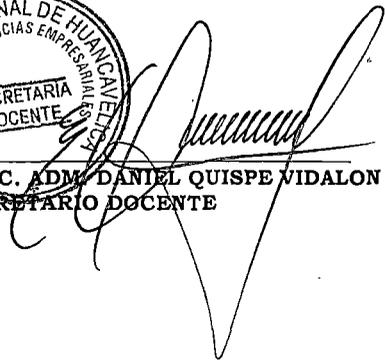
- Dr. Wilfredo Fernando YUPANQUI VILLANUEVA Presidente
- Lic. Adm. Lino Andrés QUIÑONEZ VALLADOLID Secretario
- Lic. Adm. Daniel QUISPE VIDALON Vocal
- Lic. Adm. Guido Amadeo FIERRO SILVA Suplente

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

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

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


M.C. CPCC. LUIS JULIO PALACIOS AGUILAR
DECANO (e)


LIC. ADM. DANIEL QUISPE VIDALON
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFEC.
Interesados
Archivo



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 377-2013-FCE-UNH

Huancavelica, 17 de Setiembre del 2013.

VISTO:

Que con el proveído N° 2379 de fecha 17-09-2013 y la Solicitud del Bachiller **JESUS SOTO QUISPE**; pidiendo fecha y hora para la Sustentación Vía Tesis para Optar el Título Profesional de Licenciado en Administración y;

CONSIDERANDO:

Que, la Universidad Nacional de Huancavelica, es persona jurídica de derecho público interno, se rige por la Constitución Política del Perú, la Ley Universitaria N° 23733, su Ley de Creación 25265, EL Estatuto y sus Reglamentos Internos.

Que, en concordancia al Artículo N° 172 del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Título Profesional o Licenciatura se obtiene por una de las modalidades que establece la Ley, posterior al Grado de Bachiller y los demás requisitos contemplados en el Reglamento de la Facultad. Asimismo en su Artículo 22° del mismo cuerpo legal, se establece que las Facultades gozan de autonomía académica, normativa, gubernativa, administrativa y económica.

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, 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° 46 el graduado, de ser desaprobado en la sustentación del Trabajo de Investigación, tendrá una segunda oportunidad después de 20 días hábiles para una nueva sustentación. En caso de resultar nuevamente desaprobado realizara un nuevo Trabajo de Investigación u optar otra modalidad.

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

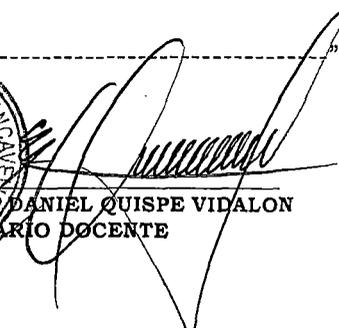
RESUELVE:

ARTÍCULO 1°.- PROGRAMAR la fecha y hora para la Sustentación Vía Tesis del Bachiller **JESUS SOTO QUISPE**, para el día viernes 27 de Setiembre del 2013, a horas 10:00 a.m. en el Aula Magna de la Facultad de Ciencias Empresariales

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."


MG. LUIS JULIO PALACIOS AGUILAR
 DECANO (e)


LIC. ADM. DANIEL QUISPE VIDALON
 SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFEC.
JURADOS
ARCHIVO.