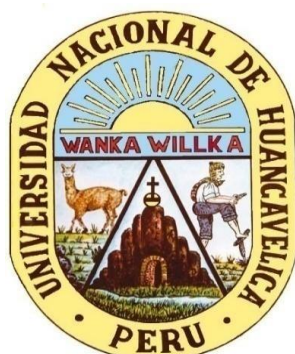


UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA

(Creada por Ley N° 25265)



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES ESCUELA

PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

ESPECIALIDAD DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

**“CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL
PERSONAL DEL PROGRAMA NACIONAL CUNA MÁS EN
LA PROVINCIA DE HUANCVELICA – 2015”**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO POR LOS BACHILLERES:

**DE LA CRUZ ORTIZ, Edwin
HUAMAN RUIZ Angel, Alejandro**

HUANCVELICA ABRIL DE 2016

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

EN LA CIUDAD UNIVERSITARIA DE PATURPAMPA; AUDITORIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES, A LOS 01 DÍAS DEL MES DE JUNIO DEL AÑO 2016, A HORAS 10.00, SE REUNIERON, EL JURADO CALIFICADOR, CONFORMADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

PRESIDENTE: Lic. DOM. YOHNNY HUORAC QUISEPÉ

SECRETARIO: ELEN. JUAN WILSON RODAS ALEJOS

VOCAL: Lic. DOM. DONIÉL QUISEPÉ YÍDOLAN

RATIFICADOS LOS MIEMBROS DE JURADO CON RESOLUCIÓN N° 0257-2016-FCE-R-UMH. DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO:

"CUMPLIMIENTO ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL DE PROGRAMA NACIONAL UNO MAS EN LA PROVINCIA DE HUANCABAMBA - 2015"

CUYO AUTOR ES (EL) (LOS) GRADUADO (S):

BACHILLER (S): DE LA CARRERA DE INGENIERÍA, EDWIN HUAMAN QUIZ, ANSELMO ALEJANDRO

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

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

BACHILLER: DE LA CARRERA DE INGENIERÍA, EDWIN

PRESIDENTE: APROBADO

SECRETARIO: APROBADO

VOCAL: APROBADO

RESULTADO FINAL: UNANIMIDAD

BACHILLER: HUAMAN QUIZ, ANSELMO ALEJANDRO

PRESIDENTE: APROBADO

SECRETARIO: APROBADO

VOCAL: APROBADO

RESULTADO FINAL: UNANIMIDAD

EN CONFORMIDAD A LO ACTUADO FIRMAMOS AL PIE.

[Signature of President]

PRESIDENTE

[Signature of Vocal]

VOCAL

[Signature of Secretary]

SECRETARIO



ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS.

A LOS DIAS DEL MES DE JUNIO DEL 2016, SIENDO LOS 10:00 AM EN LOS AMBIENTES DEL AULA MAGNA DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION SE REUNIERON LOS MIEMBROS DE LA COMISION DE JURADO DESIGNADO CON RESOLUCION N: 0257-2016-FCE-R-UNH DE FECHA 02 DE MAYO DEL 2016 CONFORMADO DE LA SIGUIENTE MANERA: LIC. DOM. YOHANNY HUARDI QUISE PRESIDENTE, ECON. TAN WILKIN RODAS ALFARO SECRETARIO, Y LIC. DOM. DANIEL QUISE VIDALAN YOCOL; CON PERMISIÓN N° 0368-2016-FCE-R-UNH DE FECHA 27 DE MAYO DEL 2016, SE PROGRAMÓ FECHA Y HORA PARA LA SUSTENTACION DE LA TESIS TITULADA "CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL DEL PROGRAMA MAGNANAL CUANDO MAS, EN LA PROVINCIA DE HUANCABALLA 2015 PRESENTADA POR LOS BACHILLERES EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS; DE LA COLECCIÓN EDWIN Y HUSTON RUIZ ANSEL ALEJANDRO, PARA EL DIA 01 DE JUNIO DEL 2016 A HORAS 10:00 AM EN EL AULA MAGNA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES.

A CONTINUACION EL PRESIDENTE DEL JURADO HAQUE USO DE LA PALABRA IMPARTIENDO CON LAS FORMULACIONES DE LEY DANDO INICIO A LA PRIMERA FASE OTORGANDOLE TIEMPO DE 30 MINUTOS PARA QUE PUERAN REALIZAR LA SUSTENTACION. CULMINADO ESTA FASE, EL PRESIDENTE DEL JURADO INVITA A LOS SUSTENTANTES Y AL PUBLICO PRESENTE A DEJARONAR LOS AMBIENTES DEL AULA MAGNA DE LA FACULTAD PARA LA DELIBERACION DE PARTE DE LOS MIEMBROS DEL JURADO CALIFICADOR, DESPUES DE DELIBERAR VERSEAN A LA SIGUIENTE CONCLUSION: APROBADO POR UNANIMIDAD.

ACTO SIGUIENTE SE DIO POR FINALIZADA LA SUSTENTACION SIENDO LOS 12:30 PM DEL MISMO DIA, FIRMANDO AL PIE DEL PRESENTE EN SEÑAL DE CONFORMIDAD.

Juan Pallas
SECRETARIO

VOCAL

DNI: 45145282

DNI: 44393840

EDWIN DE LA CRUZ ORTIZ

ANGEL A. HUAMAN RUIZ

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

Mg. Alejandro Rodrigo Quiroa Castro
SECRETARIO GENERAL

DEDICATORIA

A Dios, por ser quien guía nuestras Vidas, por darnos Fortaleza y sabiduría para lograr nuestros objetivos.

A nuestra Familia especialmente a mis Padres por su paciencia, comprensión y apoyo para la realización de nuestros objetivos

AGRADECIMIENTO

A los Profesores de la Universidad Nacional De Huancavelica por las Enseñanzas e Ilustraciones vertidas en cada una de las clases recibidas a lo largo de nuestra formación académica.

A los Miembros del Jurado Lic. Adm. Yohnny Huarac Quispe, Econ. Juan William Rodas Alejos, Lic. Adm. Daniel Quispe Vidalon; por su motivación, tiempo, paciencia y apoyo incondicional para concretizar el presente trabajo de investigación.

A nuestros compañeros de estudio y amigos del trabajo, quienes contribuyeron con sus experiencias y consejos en el desarrollo y culminación del presente trabajo de investigación.

ANGEL Y EDWIN

INDICE

Portada	
Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento.....	vii
Indice.....	viii
Resumen.....	x
Introduccion.....	xi
Capitulo I. Problema.....	14
1.1 Planteamiento del Problema.....	14
1.2 Formulación del Problema.....	16
1.3 Objetivo General y Específicos.....	17
1.4 Justificación.....	17
Capitulo II. Marco Teórico.....	19
2.1 Antecedentes.....	19
2.2 Bases Teóricas.....	24
2.3 Hipótesis.....	60
2.4 Variables de estudio.....	60
Capitulo III. Metodología de la Investigación.....	63
3.1 Ámbito de estudio.....	63
3.2 Tipo de Investigación.....	63
3.3 Nivel de Investigación.....	63
3.4 Método de Investigación.....	64
3.5 Diseño de Investigación.....	64
3.6 Población, Muestra y Muestreo.....	65
3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	66
3.8 Procedimientos de Recolección de Datos.....	67
3.9 Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	67

Capitulo IV. Resultados.....	68
4.1 Presentación de Resultados.....	68
4.2 Discusión.....	86
Conclusiones.....	89
Recomendaciones.....	90
Referencias Bibliográficas.....	91
Anexos.....	93

RESUMEN

La investigación se desarrolló en la ciudad de Huancavelica, en una muestra de 32 trabajadores del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica – 2015, el objetivo principal fue determinar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica.

El tipo de investigación utilizado fue aplicada, con nivel de investigación Correlacional, además se empleó los métodos de investigación general (Científico), método deductivo, Correlacional, con diseño de investigación Experimental: Transeccional - Descriptivo – Correlacional, donde el universo de estudio consta por 32 trabajadores considerados en la modalidad de contrato CAS.

Los instrumentos que se utilizaron en la presente investigación fueron de la encuestas, el cuestionario de encuesta; del fichaje las fichas de resumen, bibliográficas y de resumen; de la observación se tiene a las fichas de. Dentro de las técnicas de procesamiento y análisis de datos se utilizó el programa SPSS v.22. Y finalmente se procesó la “r” de Pearson y la prueba “t” para contrastar las hipótesis de investigación.

En la investigación se determinó que el clima organizacional tienen una relación positiva, significativa con el desempeño laboral en el personal del programa nacional CUNA MAS en la provincia de Huancavelica periodo 2015. La intensidad de la relación hallada es de $r=71\%$ que tienen asociado una probabilidad $p=0,0<0,05$ por lo que dicha relación es positiva media. En el 53,1% de casos el clima organizacional es alto y en el 56,3% de casos el desempeño laboral.

Por lo que se recomienda a la institución CUNA MAS, fortalecer el clima organizacional que se tiene, como resultado de nuestra investigación para crecer del 53% a más, realizando jornadas de sensibilización mediante talleres, capacitaciones, jornadas de afianzamiento de normas de convivencia.

También se recomienda a la institución y los directivos, gestionar y realizar capacitaciones referentes a temas de cumplimiento de las funciones encomendadas a cada uno de los trabajadores, toda vez que se observa de acuerdo a nuestra investigación que solo un poco más de la mitad los trabajadores desempeñan adecuadamente sus funciones, y el resto que son alrededor del 44 %, cumplen medianamente el desempeño.

INTRODUCCIÓN

La creciente complejidad competitiva, basada en los productos y servicios, de las organizaciones públicas y privadas, ubicadas a la dinámica organizacional, existe cambios y revisiones constantes en los procesos administrativos que están conformados por la planeación, organización, dirección y control las cuales simplifican el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr una mayor rapidez y efectividad de la organización.

Cuando se habla de clima organizacional nos referimos al ambiente interno en que opera la organización, 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 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.

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.

Bajo esta perspectiva nos permitió formular el siguiente problema: ¿Qué relación existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la provincia de Huancavelica – 2015?

El motivo por la que se desarrolló el estudio del clima organizacional y el desempeño laboral del personal en el Programa Nacional Cuna Más de la Provincia de Huancavelica – 2015 se basa en el sustento de que, el primer aspecto le brinda vitalidad a los sistemas organizativos y permite una mayor productividad por su evidencia vinculación con el recurso humano. 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.

En tal sentido el trabajo se justificó por la necesidad de contar con la información valiosa respecto a la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral

del personal en el Programa Nacional Cuna Más de la Provincia de Huancavelica – 2015; por ello, el propósito fue 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.

En la investigación se determinó como el objetivo principal determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la provincia de Huancavelica – 2015.

Por consiguiente la hipótesis general que se determinó fue: Existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la provincia de Huancavelica – 2015.

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.

El presente proyecto de investigación que pongo a consideración esta organizado en cuatro capítulos.

El capítulo I, considera aspectos, planteamiento del problema, el análisis ha permitido diagnosticar, analizar e interpretar el clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en el personal del programa nacional cuna más en la provincia de Huancavelica.

El capítulo II, comprende el marco teórico conceptual, consideramos que es la parte particular del estudio a través del cual se ha realizado los fundamentos técnicos – científico de estudio, tratando de encontrar modelos que van a permitir explicar las condiciones del clima organizacional y sus procedimientos en cuanto al desempeño laboral de los trabajadores como instrumentos convenientes.

El capítulo III, Comprende la metodología y técnicas de investigación, utilizando en el presente estudio: Población y contexto de estudio, referido al ámbito de observación, considerando cifras cuantitativas de la población objeto de estudio, técnicas para la recolección de datos, se aplicó estrategias de obtención de información de cada aspecto

observado a través de las encuestas y otras técnicas de recolección de datos, procesamiento informático y análisis de datos, la organización, clasificación, codificación y tabulación de la información que permitió obtener datos significativos sobre el objeto de estudio.

Capítulo IV, resultados obtenidos, el estudio induce a tener que evaluar y proponer acciones que conlleven a mejorar la situación en la que se encuentra. El clima organizacional y como incide en los trabajadores del programa nacional cuna más en la provincia de Huancavelica, finalmente se trata sobre la conclusiones y recomendaciones.

Los autores

CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Cuando hablamos de clima organizacional nos referimos al ambiente interno en que opera la organización, 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.

El Programa Nacional Cuna Más es un programa social focalizado a cargo del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), cuyo objetivo es mejorar el desarrollo infantil de niñas y niños menores de 3 años de edad en zonas de pobreza y pobreza extrema, para superar las brechas en su desarrollo cognitivo, social, físico y emocional; cumpliendo con los siguientes objetivos estratégicos:

- Diseñar e implementar servicios pertinentes y de calidad orientados al desarrollo integral de niñas y niños pobres y extremo pobres menores de 3 años de edad, involucrando a sus familias en la planificación y ejecución de actividades.

- Involucrar la participación de la comunidad, la sociedad civil, el sector privado y entidades de gobierno, en la gestión y financiamiento de servicios orientados a la atención integral de la primera infancia, fundamentalmente en zonas de pobreza y pobreza extrema.
- Ampliar la cobertura de los servicios a la infancia temprana focalizada en zonas de pobreza y pobreza extremos.

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, 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.

Se puede observar que en el Programa Nacional Cuna Más de la Provincia de Huancavelica se viene trabajando con desinterés, y objetivos nada claros con grupos individualistas y personalistas, conllevando a un clima organizacional hostil, de presión, amedrentamiento que solo llevará a la inestabilidad y caos de la institución.

El Programa Nacional Cuna Más de la Provincia de Huancavelica, sin embargo no cumple con estos procedimientos pues la escasez de valores es notable, falta de un clima organizacional pone en riesgo los intereses de la institución; pues proyectan parte de la imagen que las personas perciben de la institución, la cual irá decayendo con el transcurrir del tiempo.

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 el Programa Nacional Cuna Más de la Provincia de Huancavelicano se orienta a estas nuevas tendencias, pues no existe una cultura que identifique y caracterice al personal de esta institución.

El problema real es que en esta institución el clima organizacional tiene poca importancia debida, la práctica de ésta se da de manera híbrida y corre el riesgo de extinción y sin mucha lucidez; ello desde nuestro punto de vista es un problema relevante y amerita por lo tanto una investigación específica, tal como lo estamos planteando para la presente investigación, toda a la vez que el asunto no pueda continuar, ni tampoco se pueda dejar a la resolución del tiempo.

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 en el Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica, que lo deje institucionalmente frente a los nuevos tiempos.

Bajo esta perspectiva nos permitimos formular el siguiente problema:

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General

¿Qué relación existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica – 2015?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿Qué relación existe entre el ambiente físico y el desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica – 2015?
- ¿Qué relación existe entre el ambiente social y el desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica – 2015?

- ¿Qué relación existe entre las actitudes y valores en el desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica – 2015?

1.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica – 2015.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Determinar la relación que existe entre el ambiente físico y el desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica – 2015.
- Determinar la relación que existe entre el ambiente social y el desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica – 2015.
- Determinar la relación que existe entre las actitudes y valores en el desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica – 2015.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El motivo por la que se desarrolló el estudio del clima organizacional y el desempeño laboral del personal en el Programa Nacional Cuna Más de la provincia de Huancavelica – 2015; se basa en el sustento de que, el primer aspecto le brinda vitalidad a los sistemas organizativos y permite una mayor productividad por su evidencia vinculación con el recurso humano. En el mundo actual este 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 de 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, cuales son las dificultades que existe 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 del personal en el Programa Nacional Cuna Más de la provincia de Huancavelica – 2015; 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.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

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:

2.1.1. A Nivel Internacional

A. Arratia (2010) en su tesis, “*Desempeño Laboral y Condiciones de Trabajo Docente en Chile: Influencias y Percepciones desde los Evaluados*”, Universidad de Chile; concluye que:

- Es relevante de destacar la importancia de la relación entre condiciones de trabajo, desempeño y la Evaluación de Desempeño Docente. Si bien esta relación no era clara al inicio de la investigación y se encontraba enunciada más bien como una hipótesis de trabajo, luego de la investigación es posible encontrar vínculos entre estas tres variables. Así, es posible indicar que para los docentes las condiciones materiales de trabajo y la satisfacción laboral se encuentran relacionadas y mediadas por el sentido vocacional de la profesión, aún cuando aquellos con mejores resultados se centran aún más en el sentido profesional y en la necesidad de realizar procesos de evaluación docente, lo que permite vislumbrar una clara conexión entre estos elementos.

B. Yubisay, (2013) en su tesis: “*Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Docente en Centros de Educación Inicial*”, Universidad Del Zulia – Venezuela; Luego de analizar los resultados obtenidos se desprenden de ellos las siguientes conclusiones:

- El tipo de clima organizacional identificado en los Centros de Educación Inicial, del Municipio Mara, estado Zulia, es el autoritario, percibiéndose por parte de los docentes desconfianza desde la gerencia de la institución al controlar todas las actividades mostrando frecuentemente desinterés por la participación del personal en la toma de decisiones. Evidenciándose una alineación en la percepción del tipo de clima que se genera en estas organizaciones objeto de estudio en las que directivos y docentes no están sensibilizados por un ambiente de trabajo como factor determinante en el desempeño laboral.

C. Marroquín y Pérez, (2011) en su *investigación “El Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral en los Trabajadores de Burger King- Guatemala”* Universidad San Carlos - Guatemala; concluye que:

- El clima organizacional del personal de los restaurantes es favorable para la organización y en las actividades asignadas en sus funciones son positivas para su desempeño laboral.
- En los trabajadores de los restaurantes de Burger King se permite la libertad en la realización de sus labores, tiene una apreciación que sus condiciones laborales son buenas, las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo responden a sus obligaciones, tienen calidad y compromiso de responsabilidad.
- El desempeño laboral de los trabajadores de los restaurantes, es adecuada al perfil del puesto, en donde le permite desarrollarse y sentirse satisfecho por los resultados logrados en la ejecución de sus responsabilidades y deberes que debe cumplir diariamente.

2.1.2. A Nivel Nacional:

A. Callomamani, (2013) en su investigación: *“La Supervisión Pedagógica y el Desempeño Laboral de los Docentes de la Institución Educativa 7035 de San Juan de Miraflores”*, Universidad Nacional de San Marcos – Perú; concluyo lo siguiente:

- La supervisión pedagógica influye significativamente en el desempeño laboral del docente, puesto que se halló un P valor 0.000 a un nivel de significancia de 5%, con una correlación de 0.863 entre los factores de estudio.

- El monitoreo pedagógico influye significativamente en el desempeño laboral del docente, puesto que se halló un P valor 0.000 a un nivel de significancia de 5%, con una correlación de de 0.810 entre los factores de estudio.
- El acompañamiento pedagógico influye significativamente en el desempeño laboral del docente, puesto que se halló un P valor 0.000 a un nivel de significancia de 5%, con una correlación de 0.800 entre los factores de estudio

B. Alvarado, (2014) en su investigación *“Relación entre Clima Organizacional y Cultura de Seguridad del Paciente en el Personal de Salud del Centro Médico Naval”*, Universidad Nacional Mayor De San Marcos – Perú; concluyo lo siguiente:

- El análisis correlacional entre el Clima Organizacional y la Cultura de Seguridad del Paciente, indican que existen correlaciones significativas entre los totales de estas variables.
- El Análisis de correlación entre las dimensiones del Clima Organizacional y las dimensiones de la Cultura de Seguridad del Paciente, indican que existen correlaciones significativas y positivas.
- El análisis de la diferencias entre el personal de salud, hombres y mujeres, respecto del Clima Organizacional, indica que existen diferencias estadísticas significativas en los casos de Comunicaciones, Ambiente y Condiciones de trabajo, Dirección, Situaciones de cambio y en el Total del Clima Organizacional, apreciándose que las mujeres presentan promedios más altos que los varones.

C. Cervera, (2012) en su investigación *“Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos”*, Universidad Nacional de San Marcos – Perú; concluyo lo siguiente:

- Los resultados logrados nos permiten concluir que existe una relación significativa entre el Liderazgo Transformacional del Director y el Clima Organizacional en las Instituciones educativas del distrito de Los Olivos.
- El análisis de los resultados nos muestra que las diversas áreas del Liderazgo Transformacional del Director están relacionadas significativamente con las diversas áreas del Clima Organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos.

- El análisis de las diferencias entre los docentes varones y mujeres respecto del Liderazgo Transformacional, indica que existen diferencias estadísticas significativas en los casos de Influencia Idealizada, Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual y en el Total del Liderazgo Transformacional apreciándose que las mujeres presentan valores más altos que los varones.

2.1.3. A Nivel Local:

A. Gomes, (2013), “El Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica”

- Efectuada la investigación se concluye que el clima organizacional como forma de analizar, la percepción que tiene el personal acerca del entorno laboral, incidirán en el desempeño laboral favorable para el logro de un clima sólido y agradable.
- El personal no percibe la imagen de un jefe participativo en la mayoría de gerencias por lo que implica en el desempeño del personal, eficiencia, productividad y calidad de servicios de la municipalidad provincial de Huancavelica.
- El no tener conocimiento real de la estructura organizacional en cuanto a las nuevas técnicas implementadas, conocimiento de las metas del área de trabajo y sistemas de trámite, resultara en el desempeño negativo de la institución.

B. Quispe y Tito, (2013) en su investigación “Clima Organizacional y Desempeño Laboral en el Personal de la Oficina Departamental de Estadística e Informática (ODEI) - Huancavelica” de la Universidad Nacional de Huancavelica concluyeron lo siguiente:

- Del contraste de la hipótesis, se tiene que la medida de probabilidad de las diferencias entre las frecuencias observadas y esperadas, la cual es de 10.57 y mayor al valor crítico de la tabla, la cual es 9.49, por lo tanto el clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral del personal de la oficina departamental de estadística e informática – Huancavelica.
- En cuanto a los factores del clima organizacional presentes en la ODEI – Huancavelica, El desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohibe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario. En relación a los factores de motivación los empleados manifestaron que la ODEI – Huancavelica no le asignan

reconocimientos cuando cumplen una buena labor; asimismo tienen una motivación mediana, uno de los factores que se tenga esta motivación es la infraestructura con la que se cuenta debido a es un local antiguo, reducido incluso con presencia de roedores. En cuanto al factor de reciprocidad se puede deducir sobre el trato homogéneo y justo, la percepción por parte de los empleados es en algunas veces, este resultado se debe a que los empleados contratados perciben diferencias entre los nombrados, estos últimos en ocasiones tienen un trato diferente a los contratados. En cuanto a los estilos de comunicación, la que prevalece es la vertical.

- En cuanto el desempeño laboral del personal de la ODEI – Huancavelica, siendo la variable estudiada a través de nueve ítems en una encuesta realizada, de los cuales podemos sacar las siguientes conclusiones: no siempre se esfuerzan para cumplir con excelencia los compromisos adquiridos, lo que significa que el desempeño no es óptimo. En relación a las competencias se concluye que los trabajadores a veces ponen en práctica sus habilidades y destrezas, también no siempre aportan con ideas para mejorar los sistemas de trabajo, esto nos indica cierto conformismo por parte de los empleados. De igual manera la colaboración y relaciones interpersonales se nota que no es la más óptima.

C. Huamani, (2012) en su investigación *“Cultura Organizacional y Desempeño Laboral caso: Banco de la Nación Agencia- Lircay, 2011”* de la Universidad Nacional de Huancavelica concluyo lo siguiente:

- Se ha encontrado que el 75% del personal del Banco de la Nación- Agencia de Lircay consideran que la estructura organizacional es lo más adecuada, con conceptos claros de departamentalización, descripción de cargos bien definidos, políticas, reglas y procedimientos claros, la división de trabajo no permite que el personal llegue a la monotonía (rutina).
- En cuanto a la responsabilidad como dimensión de la cultura organizacional, se ha encontrado que el 100% (25 % están muy de acuerdo y 75 % de acuerdo) del personal del banco de la Nación- Agencia Lircay están como mínimo de acuerdo que las líneas de mando están claramente definidas, que existen muchas actividades delegadas entre el personal operativo y que las actividades realizadas por el personal son eficientes y eficaces.

- El 50% del personal del Banco de la Nación-Agencia de Lircay afirman que están de acuerdo que el calor humano, como dimensión de la cultura organizacional, permite la participación de equipos de trabajos, permiten buenas relaciones interpersonales y permite lograr en el personal un excelente nivel afectivo.

2.2. BASES TEÓRICAS

La investigación ha sido 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 los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.
- Según la **Escuela Funcionalista**, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la escuela gestalista, argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste. Como regla general, cuando la escuela gestalista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que 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: Estructuralistas, Humanistas, Sociopolítica y Crítica, Para los **Estructuralistas**, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento individual. Aunque, con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos organizacionales, sino que se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva.
- Para los **Humanistas**, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización.
- Dentro de las corrientes **sociopolítica y crítica**, afirma que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los profesionales tienen ante su organización. Likert en su teoría de clima organizacional menciona, que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.
- Likert, señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales:
- ✓ Las variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y

su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

- ✓ Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre estas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.
- ✓ Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

2.2.1. 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>Nombre del 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
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. Enfoque Sobre el Clima Organizacional

Weinet (1981), añade las aportaciones de un importante número de investigación sobre el clima, agrupándolos en tres amplios apartados o visiones:

1. Están en primer lugar, quienes 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, las normas del funcionamiento, los sistemas de control los estilos de dirección definidos. Autores como Forehand y Gilmer (1964), definen esta postura intentando establecer una relación de causa- efecto entre los elementos objetivos del ambiente y las variables de proceso y resultados de la organización.
2. En segundo lugar esta quienes definen una visión subjetiva **pero colectiva, del clima**. El clima viene hacer la percepción colectiva de la organización en su conjunto y/o de cada uno de sus sectores, los miembros de las organizaciones comparten una visión de la institución a la que pertenecen. A atreves de mensajes de diversos tipos (unos explícitos y directos y otros subliminales) se van transmitiendo unos a otros sus vivencias como miembros de la organización y así se va construyendo un discurso común, sobre el sentido, las cualidades y los atributos de la organización al que pertenecen (aspectos físicos de las misma, las personas que forman parte de ella y los procesos que se llevan a cabo).Esta es visión que ofrece Jorde- Bfoom (1987) quien define el clima como las percepciones colectivas y las actitudes pensamiento y valores que general. 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 él y ser menos vulnerables a sus consecuencias, mientras que la falta de conciencia implica una asunción más pasiva a este. 2) el modo de “orientacion” hacia la percepción del clima de 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 cuanto mayor

presencia de estos dos elementos, mayor será la influencia del clima sobre la conducción de los miembros de la organización. Para Scnnetder (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 tiene mejor cabida dentro de la institución.

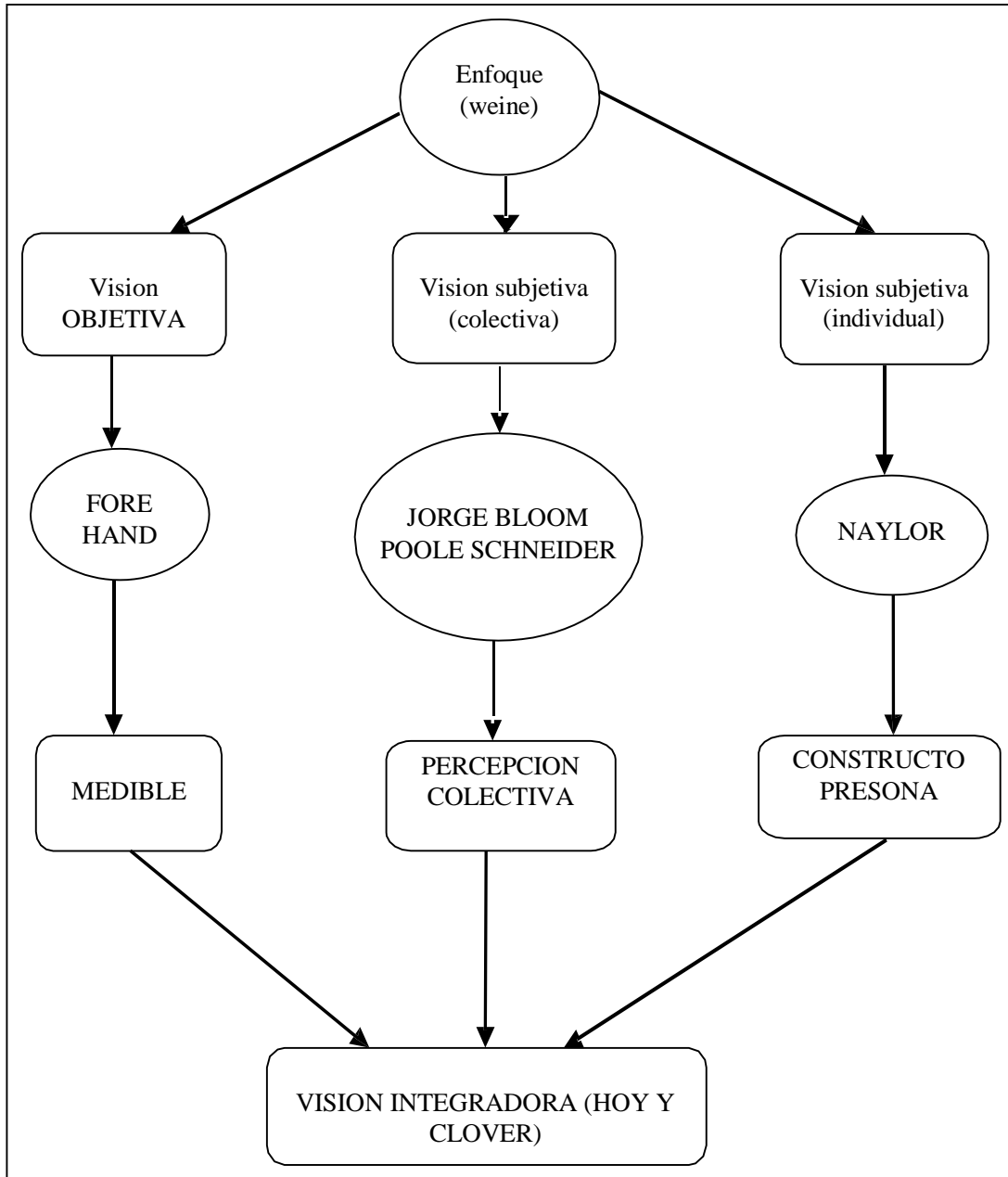
3. En tercer lugar una **visión subjetiva, pero individual del clima**: cada persona elabora su propia visión de la organización y de las cosas en el que ella suceden. El clima por tanto, se reduce a un constructo personal; es decir cada sujeto construye su propio concepto del clima, siendo un proceso en el que cada cual percibe las características objetivas de la organización, las filtra a través de sus propias características subjetivas (actitudes, valores, personalidad, necesidad, expectativas) y elabora finalmente su propia idea de clima(Taylor, 1979). Cada una de estas tres visiones sobre el clima se centra en un aspecto concreto y uno 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 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 u actitud 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. Según se muestra en el cuadro N° 01

1. Calidad 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.

Cuadro N° 01



SEGÚN Idalberto Chiavenato (2000), el clima organizacional puede describirse como favorable en situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevadas de la moral, desfavorable en situaciones que provocan la frustración de esas necesidades. En el fondo, el clima organizacional 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 organizacional 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 investigado por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan al 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 ejercerlo.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la integración superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones la pertinencia de la información 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 distribución del control ente las instancias organizaciones.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento la planificación así como la formación deseada.

Litwin y stinger citado por Robbins y Stephen, postula la existencia de dimensiones que explicaría 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 tienes los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, tramites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone en

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. En la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser 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 así 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 tiene respecto a determinados riesgo de una organización tienen respeto a determinación riesgo que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgo calculado a fin de lograr los objetivos propuestos los desafíos ayudaran 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 buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinado, estas relaciones se general dentro y fuera de la organización, entendiendo que existe 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 toma vertical, como horizontal.
- 7) Estándares: Este dimensión había 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 disimules. Es 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 de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; de 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 autoestima está relacionada al grado en 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 estos 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 los actos públicos. Estos aspectos 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 atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización. Así mismo 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 pueden 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 los 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, dividiendo preferentes.
7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en las personas que te integran. Asimismo la motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulso, deseos necesidades, aspiraciones y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados, es decir que hacen cosas que espera que satisfagan estos impulsos y deseos e inducirán a los subordinados a actuar en la forma deseada.
8. Estatus. Se refiere a las diferentes jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.

Según Hall, insta la existencia de 3 dimensiones que explica el clima existente en una determinada organización. Estas son:

- 1) Ambiente físico. Es el lugar propiamente tal; donde las personas existen, viven o se mueven. El ambiente físico es el que proporciona los recursos necesarios para la supervivencia del hombre. Todas las empresas trabajan dentro del ambiente y se relacionan con él; como espacio físico nos brinda, condiciones de ruido, calor, etc.
- 2) Ambiente Social. Tales como el compañerismo, conflictos, comunicaciones, etc. El ambiente social se compone de cualidades, formas de ser, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencias y costumbres de las personas de un grupo o sociedad determinados. Influyen en mayor grado en la empresa y representa el ambiente donde está y los individuos que interrelacionan y actúan

3) Actitudes y valores. Son una condición y un resultado del aprendizaje. Son una condición del aprendizaje porque aunque las variables cognitivas son necesarias para el aprendizaje, no son suficientes. Es necesaria también la presencia de unas variables motivacionales entre las que están las actitudes que son responsables de la activación, dirección y persistencia de la conducta. Los valores son correctas acciones que la sociedad ha establecido a través del tiempo y las acciones son la forma particular de cada persona de actuar ante determinadas situaciones, estas pueden ser de forma correcta o de forma negativa

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 las 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 sistemas 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 de este tipo 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 a la organización. También en este sistema se centraliza el control, en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. En 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 los 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 de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones interiores. 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 cuando mayor acercamiento haya con respecto al clima IV (Participación Plena). Todas las desconfianzas, amenazas, ordenes, medios, conformismos, controles, incomunicación, propios de los climas de tipo autoritario van a ir a convertirse, conforme caminamos hacia los climas participativos, en confianza, comunicación, aspiradores, 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.

Resultados que se Obtienen 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. Education. 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.

2.2.1.7. 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 acorde 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.

2.2.1.8. Diferencia entre clima y cultura organizacional. El debate sobre cultura y clima organizacional radica en las diferencias metodológicas y epistemológicas. La discusión no se refiere tanto al qué estudiar sino al cómo estudiarla.

a) Clima.

Los investigadores del clima, con base en cuestionarios, trataron de caracterizar situaciones organizacionales específicas con respecto a dimensiones y principios universales.

Casi todos eran sicometristas quienes consideraban que el progreso consistía en mejoras incrementales dentro del contexto de este enfoque básico.

b) Cultura

Los investigadores de la cultura, con copiosas notas de campo, trataron de entender los valores y las hipótesis fundamentales que los miembros individuales de organizaciones agregaban al sistema social del cual formaba parte y la importancia que el sentido o propósito tenía para el funcionamiento organizacional.

c) 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 como lo dice Studs Tirkel "salubridad".

d) Cultura organizacional

La cultura organizacional, atmósfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores o normas que comparten sus miembros. 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.

2.2.1.9. 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).

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 puedan deducir.

Stoner (1994, pag. 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 está referido a la ejecución de funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

Chiavenato (2002, pag. 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 la 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 menos esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

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

Robbins (2004, pág. 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), conceptualiza 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, pág. 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, trabajo en equipo y liderazgo.

Benavides (2002, pág. 72), al definir el desempeño lo relaciona con competencias, afirmando que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorara su desempeño. Para esta autora, las competencias son “comportamiento 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: genéricas, competencias laborales y competencias básicas”.

Robbins (2004), Afirma que la 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.

Stoner (1994) Sobre la base de su definición plantea que el Desempeño Laboral está referido a la ejecución de funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas, cita los siguientes elementos:

Desempeño Grupal. Es un conjunto de personas que se comunican con frecuencia durante cierto tiempo. Los grupos pueden ser analizados en términos de desempeño de la misma forma que la organización a la que pertenecen: Éste será igualmente el resultado de la combinación de una serie de componentes: Los productos de la empresa, los procesos y sistemas de trabajo, la forma en la que se ejerce el liderazgo, la calidad y cantidad de tecnología puesta al servicio del grupo de empleados que se analiza, entre otros elementos permitirán un mayor o menor aprovechamiento del talento de los miembros del equipo.

Desempeño Individual. El desempeño individual, no sólo es el más importante porque garantiza los demás, sino el más complejo, puesto que intervienen elementos individuales, diferentes de persona a persona. Las personas han sido vistas desde diferentes perspectivas en especial los conceptos relativos a la manera que actúan o se desempeñan dentro de las organizaciones

2.2.2.3. Factores que influyen en el desempeño labora

a) Satisfacción del trabajo:

Con respecto a la satisfacción del trabajo Davis y Newtrom, (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, 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, objetivo se 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 necesidad 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, superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser contaminante 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 o 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 porque 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 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 de (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 de 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, requeridas 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 fenómeno 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:** es la mayor parte de las organizaciones, el gerente es el 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 más 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 de 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, exigen 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 de la área de gestión del 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 de 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 del Personal Mediante Comisión

1. 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
2. Comunicar el proceso de evaluación y calificación de personal o todos los jefes y/o encargados de las unidades administrativas, explicadores los motivos y los objetivos que se pretende alcanzar con el proceso.
3. Que los jefes y/o encargados, comuniquen a su vez a todos los colaboradores, especialmente las fechas de evaluación.
4. 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 de 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, atendándose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación.
- ❖ **Conocimiento del Puesto:** mide el grado el 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 proceso en el trabajo y 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 más 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 de su jefe.
- ❖ Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado debería 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 plazo 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 desarrollo personal), estimulando su productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

2.2.2.5.9. Métodos de Evaluación de Desempeño

Los principales métodos de evaluación de colaboradores son:

- ❖ Métodos de escalas gráficas.
- ❖ Método de elección forzada.
- ❖ Método de investigación de campo.
- ❖ Método de incidentes gráficos
- ❖ Método de comparación por partes.

2.3. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

2.3.1. Hipótesis General

- ✓ Existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica – 2015.

2.3.2. Hipótesis Específicas

- ✓ Existe una relación directa y significativa entre el ambiente físico y el desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica – 2015.
- ✓ Existe una relación directa y significativa entre el ambiente social desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica – 2015.
- ✓ Existe una relación directa y significativa entre las actitudes y valores en el desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica – 2015.

2.4. VARIABLES DE ESTUDIO

A) Variable 01

Clima Organizacional.- Se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone una fuerza que influye en la conducta del empleado. (Hall. 1996)

Indicadores (X)

- Ambiente físico
- Ambiente social
- Actitudes y valores

B) Variable 02

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 está referido a la ejecución de funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas. (Stoner. 1994)

Indicadores (Y)

- Desempeño Individual
- Desempeño Grupal

2.4.1. Definición operativa de variables e indicadores

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
VARIABLE 01 Clima Organizacional	Se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone una fuerza que influye en la conducta del empleado. (Hall. 1996)	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. (Hall. 1996)	Ambiente físico	<ul style="list-style-type: none"> ● Infraestructura ● Área de trabajo ● Equipos y muebles
			Ambiente social	<ul style="list-style-type: none"> ● Expectativas ● Autonomía de trabajo ● Reconocimiento
			Actitudes y valores	<ul style="list-style-type: none"> ● Valoración ● Respeto a los trabajadores ● Satisfacción en el trabajo
VARIABLE 02 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 está referido a la ejecución de funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas. (Stoner. 1994)	Aplicación de un conjunto de factores que se van a proporcionar un sistema adecuado de desarrollo del desempeño de los individuos dentro de la organización, cuyo objetivo será de conocer de la manera más precisa posible como está desempeñando el empleado su trabajo y si lo está haciendo correctamente. (Stoner. 1994)	Desempeño individual	<ul style="list-style-type: none"> ● Disposición ● Destreza ● Responsabilidades ● compromiso ● Confidencialidad
			Desempeño grupal	<ul style="list-style-type: none"> ● Participación en equipo. ● Relaciones interpersonales ● Rendimiento

CAPITULO III

METODOLÓGIA DE LA INVESTIGACION

3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO

El ámbito de estudio se enmarcó en el Programa Nacional Cuna Mas provincia de Huancavelica.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

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.*

La investigación fue de tipo Básica, como consecuencia del estudio referente a la incidencia entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica – 2015.

3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de la investigación se enfocó en lo Correlacional.

Hernández 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. En 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.*

Hernández 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. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.4.1. Método. Para realizar la investigación se utilizó los métodos deductivo y correlacional;

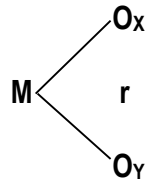
- **Método Deductivo:** Razonamiento mental que conduce de lo general a lo particular. Permittiéndonos partir de proposiciones o supuestos generales que se deriva a otra proposición o juicio particular.
- **Método Correlacional:** Permittió estudiar la relación entre nuestras variables de estudio.

3.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Hernández 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.*

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

Dónde:



M: muestra
O: observación
x: Clima organizacional
y: Desempeño Laboral
r: relación de variable

3.6 POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

A. Población

Oseda, (2008, p.120) “La población es el conjunto de individuos que comparten por lo menos una característica, sea una ciudadanía común, la calidad de ser miembros de una asociación voluntaria o de una raza, la matrícula en una misma universidad, o similares”. La investigación abarcó tomando como referencia los 32 trabajadores del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica – 2015.

B. Muestra

Oseda, (2008, p.121) La muestra es una parte pequeña de la población o un subconjunto de esta, que sin embargo posee las principales características de aquella. Esta es la principal propiedad de la muestra (poseer las principales características de la población) la que hace posible que el investigador, que trabaja con la muestra, generalice sus resultados a la población.

Es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico. La muestra es la que puede determinar la problemática ya que les capaz de generar los datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso.

C. Muestreo

Castro (2003), Es una herramienta de la investigación científica, cuya función básica es determinar que parte de una población debe examinarse, con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población. La muestra se clasifica en probabilística y no probabilística; por la naturaleza del estudio el muestreo será probabilístico o aleatorio, por que según Gonzáles, Oseda, Ramirez, Gave (2014, p. 167), (...) los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser extraídos.

El muestro utilizado fue censal, es decir el tamaño de la población es igual a la muestra.

- **Muestra Censal.** La muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra. En donde la muestra es toda la población, este tipo de método se utiliza cuando es necesario saber las opiniones de la población.

3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

- a) **Técnicas:** Las técnicas que se utilizó en la presente investigación fueron las encuestas, el fichaje, las de observación directa y análisis de contenido.

Según **Cori. (2008, p.127)** la encuesta “es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador”. El mismo Cori, **(2008, p.128)** sostiene que el fichaje “consiste en registrar los datos que se van obteniendo en los instrumentos llamados fichas, las cuales debidamente elaboradas y ordenadas contienen la mayor parte de la información que se recopila en una investigación”.

- b) **Los instrumentos:** Los instrumentos que se utilizaron en la presente investigación fueron de la encuestas, el cuestionario de encuesta; del fichaje las fichas de resumen, bibliográficas y de resumen; de la observación se tiene a las fichas de observación.

Según **Sierra, (1995, p.305)** el cuestionario de encuesta es “un conjunto de preguntas, preparados cuidadosamente sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación sociológica para su contestación por la población o su muestra a que se extiende el estudio emprendido”.

Según **Ary, (1993, p.189)** “las fichas deben cumplir una serie de requisitos formales que tienen como objetivo, facilitar su utilización posterior”. Asimismo se considerará la encuesta para obtener información sobre el problema de nuestra investigación.

3.8 PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En los procedimientos se aplicaron las técnicas con sus respectivos instrumentos sobre Clima Organizacional y Desempeño Laboral en el Personal del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica – 2015

- **Cuaderno de Registro.** Instrumento por el cual nos facilita apuntes importantes en la recolección de datos, aspectos importantes que se deben observar en el Clima Organizacional y Desempeño Laboral en el Personal del Programa Nacional Cuna Más y favorezca la investigación del proyecto.
- **Encuesta.** Instrumento por el cual será posible obtener, corroborar información de manera clara, sencilla y definida sobre datos necesarios para el trabajo de investigación.

3.9. MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS

Dentro de las técnicas de procesamiento y análisis de datos se utilizó el programa SPSS v.22 para calcular los siguientes estadígrafos:

- Las Medidas de Tendencia Central (la media aritmética, la mediana y la moda), de Dispersión (La varianza y la desviación estándar y el coeficiente de variabilidad). El coeficiente de correlación y regresión lineal. Las de forma: la Asimetría y Kurtosis.
- Y finalmente se procesó la “r” de Pearson y la prueba “t” para contrastar las hipótesis de investigación.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Considerando el diseño de la investigación, se ha procedido a realizar la medición de las dos variables en estudio con los correspondientes instrumentos de medición referidos al clima organizacional y el desempeño laboral en el personal del programa nacional CUNAMAS en la provincia de Huancavelica periodo 2015; a continuación se procedió a la recodificación de los datos para las dos variables de estudio; para lo cual se ha creado el respectivo MODELO DE DATOS (matriz distribuida en 32 filas y 46 columnas para la primera variable y 28 columnas para la segunda variable).

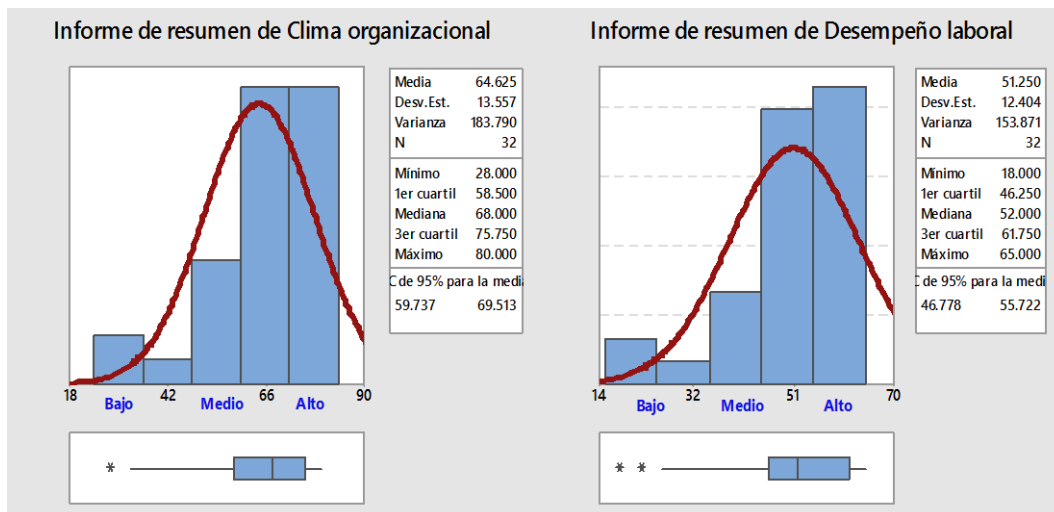
Posteriormente la información modelada fue procesado a través de las técnicas de la estadística descriptiva (medidas de tendencia central: media, mediana y moda, tablas de frecuencia simple y agrupada, diagrama de barras) y de la estadística inferencial, mediante la estadística de correlación de variables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

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

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

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

Gráfico 1. Estadísticas de resumen del clima organizacional y el desempeño laboral en el personal del programa nacional CUNA MAS en la provincia de Huancavelica.



Elaboración propia.

En el gráfico N° 1 se observa las estadísticas de resumen de las dos variables en estudio. Observamos que para la variable referida al clima organizacional la media es 64,63 que dentro del rango de la variable está tipificada como media [42-66] asimismo la puntuación mínima es de 28 puntos y la máxima es 80 puntos, el valor de la mediana es de 68 puntos; asimismo en cuanto a las estadísticas de dispersión notamos que el valor de la desviación estándar es 13,557 y la varianza es 183,79 que representa la variabilidad de los datos; los límites del intervalo de confianza muestran la posición de la verdadera media poblacional al 95% [59,7-69,5].

Observamos que para la variable referida a la desempeño laboral la media es 51,25 que dentro del rango de la variable está tipificada como alta [51-70] asimismo la puntuación mínima es de 18 puntos y la máxima es 65 puntos, el valor de la mediana es de 52 puntos; asimismo en cuanto a las estadísticas de dispersión notamos que el valor de la desviación estándar es 12,40 y la varianza es 153,87 que representa la variabilidad de los datos; los límites del intervalo de confianza muestran la posición de la media poblacional al 95% de confianza [46,77-55,72].

De los correspondientes histogramas y diagramas de caja podemos deducir que ambas variables tienen distribuciones normales, pues se concentran en su mayor parte alrededor de la media poblacional.

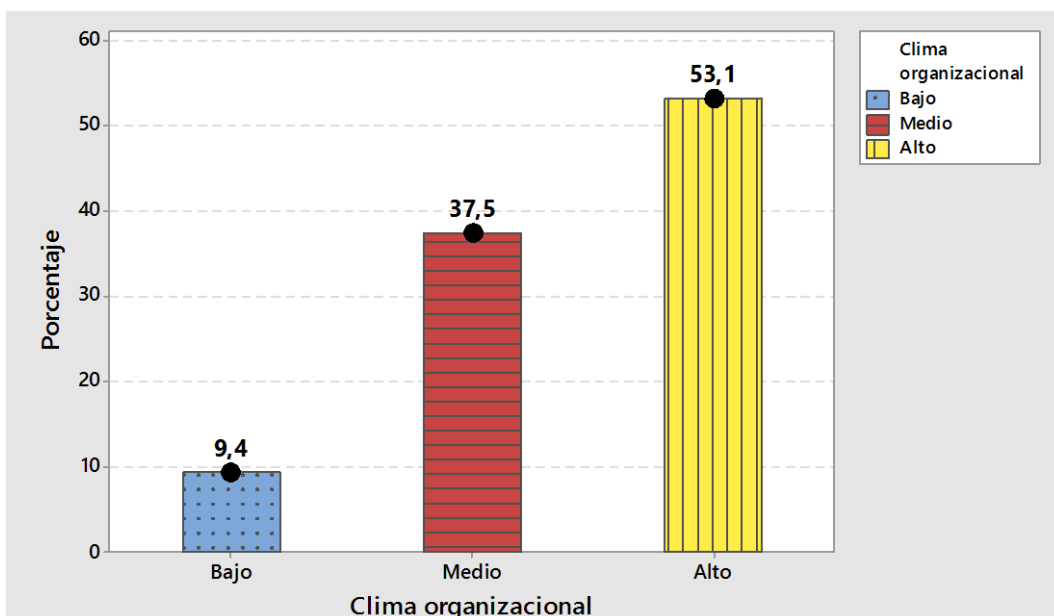
4.1.1.1. RESULTADOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Tabla 1. Resultados del clima organizacional en el personal del programa CUNA MAS en la provincia de Huancavelica.

Clima organizacional	f	%
Bajo	3	9,4
Medio	12	37,5
Alto	17	53,1
Total	32	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 2. Diagrama del clima organizacional en el personal del programa CUNA MAS en la provincia de Huancavelica.



Fuente: tabla N° 1.

La tabla N° 1 muestra los resultados del clima organizacional en el personal del programa CUNA MAS en la provincia de Huancavelica, en el 9,4% (3) de casos el nivel es bajo, en el 37,5% (12) de casos el nivel es medio y en el 53,1% (17) de casos el nivel

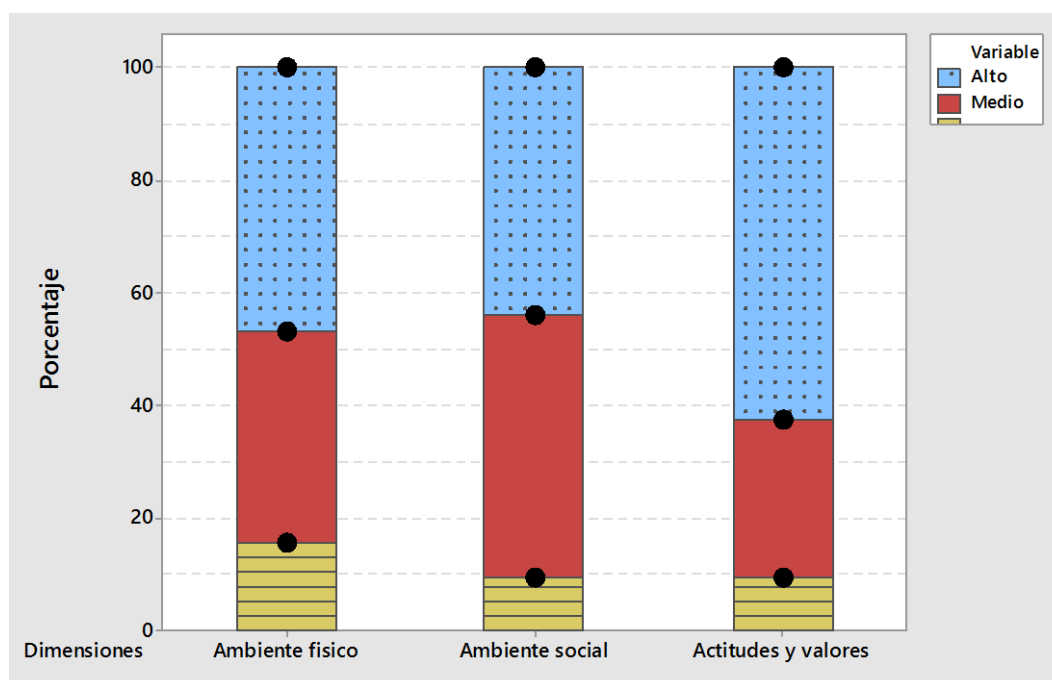
es alto. Evidentemente existe una preponderancia del nivel alto sobre los otros dos niveles del clima organizacional.

Tabla 2. Resultados de las dimensiones del clima organizacional en el personal del programa CUNA MAS en la provincia de Huancavelica.

Dimensiones	Bajo		Medio		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Ambiente físico	5	15,6	12	37,5	15	46,9	32	100,0
Ambiente social	3	9,4	15	46,9	14	43,8	32	100,0
Actitudes y valores	3	9,4	9	28,1	20	62,5	32	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 3. Diagrama de las dimensiones del clima en el personal del programa CUNA MAS en la provincia de Huancavelica.



Fuente: tabla 2.

La tabla 2 muestra los resultados de las dimensiones del clima organizacional en el personal del programa CUNA MAS; en la dimensión ambiente físico el 15,6% (5) tienen un nivel bajo, el 37,5% (12) tienen un nivel medio y el 46,9% (15) tienen un nivel alto; en la dimensión ambiente social el 9,4% (3) tienen un nivel bajo, el 46,9% (15) tienen un nivel

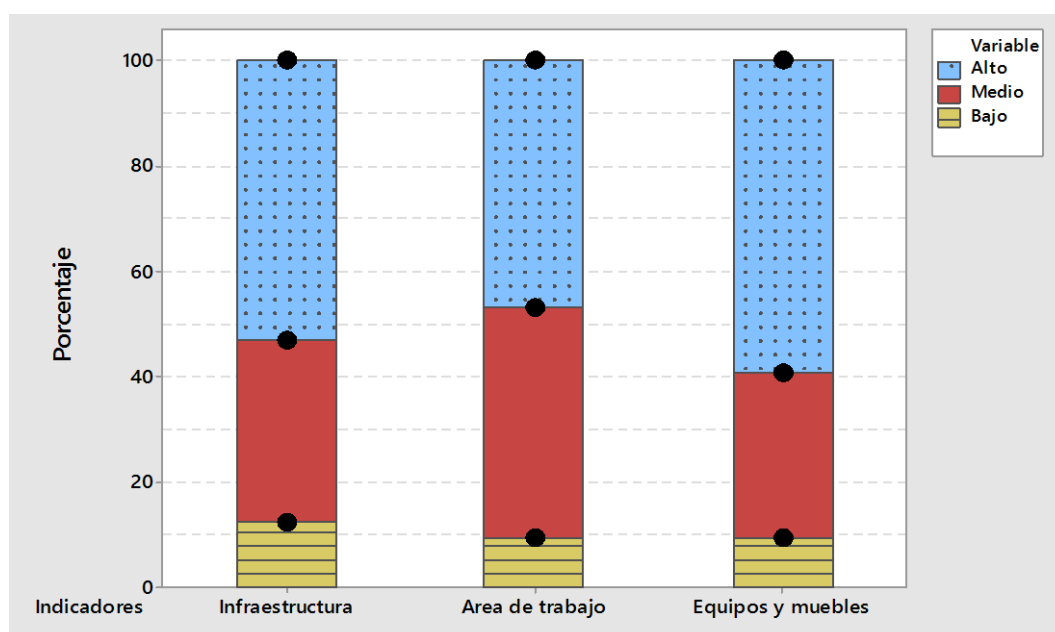
medio y el 43,8% (14) tienen un nivel alto; en la dimensión actitudes y valores el 9,4% (3) tienen un nivel bajo, el 28,1% (9) tienen un nivel medio y el 62,5% (20) tienen un nivel alto.

Tabla 3. Resultados de los indicadores de la dimensión ambiente físico del clima organizacional.

Indicadores de ambiente físico	Bajo		Medio		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Infraestructura	4	12,5	11	34,4	17	53,1	32	100,0
Area de trabajo	3	9,4	14	43,8	15	46,9	32	100,0
Equipos y muebles	3	9,4	10	31,3	19	59,4	32	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 4. Diagrama de los indicadores de la dimensión ambiente físico del clima organizacional.



Fuente: tabla 3.

La tabla 3 muestra los resultados de los indicadores de la dimensión ambiente físico en el personal del programa CUNA MAS; en el indicador infraestructura el 12,5% (4) tienen un nivel bajo, el 34,4% (11) tienen un nivel medio y el 53,1% (17) tienen un nivel alto; en el indicador área de trabajo el 9,4% (3) tienen un nivel bajo, el 43,8% (14) tienen un nivel medio y el 46,9% (15) tienen un nivel alto; en el indicador equipos y muebles el

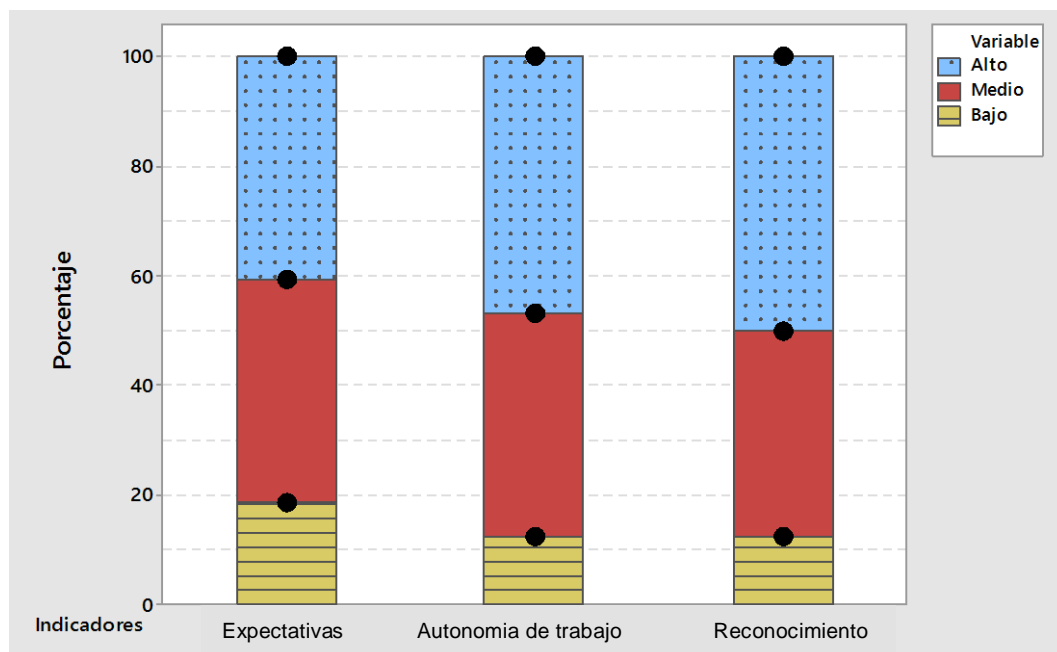
9,4% (3) tienen un nivel bajo, el 31,3% (10) tienen un nivel medio y el 59,4% (19) tienen un nivel alto.

Tabla 4. Resultados de los indicadores de la dimensión ambiente social del clima organizacional.

Indicadores de ambiente social	Bajo		Medio		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Expectativas	6	18,8	13	40,6	13	40,6	32	100,0
Autonomía de trabajo	4	12,5	13	40,6	15	46,9	32	100,0
Reconocimiento	4	12,5	12	37,5	16	50,0	32	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 5. Diagrama de los indicadores de la dimensión ambiente social del clima organizacional.



Fuente: tabla N° 4.

La tabla 4 muestra los resultados de los indicadores de la dimensión ambiente social en el personal del programa CUNA MAS; en el indicador expectativas el 18,8% (6) tienen un nivel bajo, el 40,6% (13) tienen un nivel medio y el 40,6% (13) tienen un nivel alto; en el indicador autonomía de trabajo el 12,5% (4) tienen un nivel bajo, el 40,6% (13)

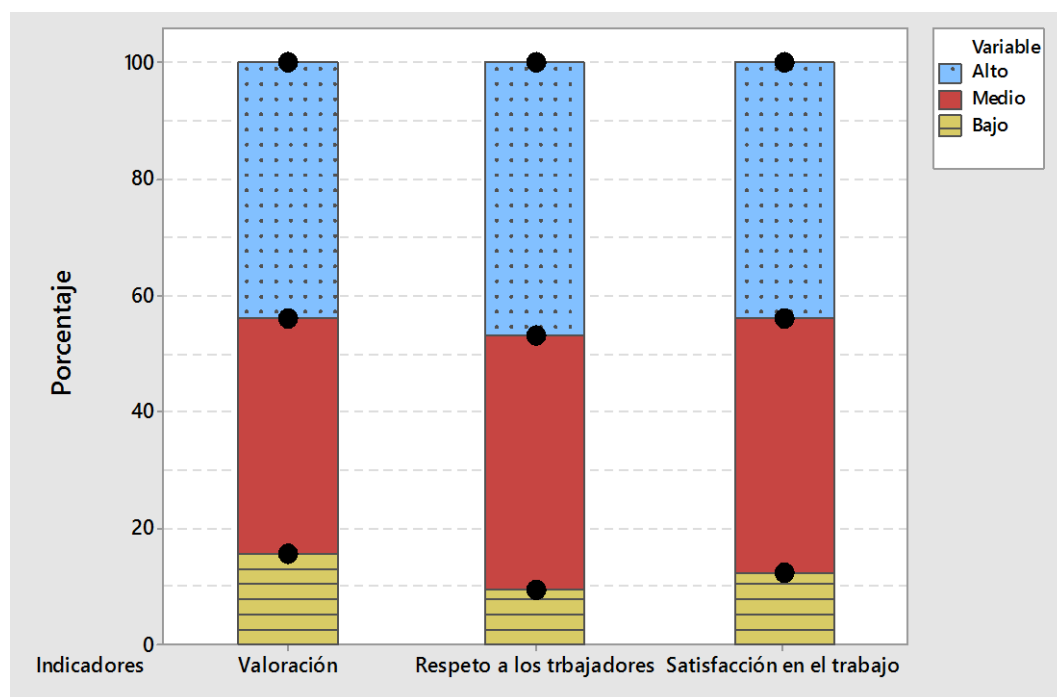
tienen un nivel medio y el 46,9% (15) tienen un nivel alto; en el indicador reconocimiento el 12,5% (4) tienen un nivel bajo, el 37,5% (12) tienen un nivel medio y el 50% (16) tienen un nivel alto.

Tabla 5. Resultados de los indicadores de la dimensión actitudes y valores del clima organizacional.

Indicadores de actitudes y valores	Bajo		Medio		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Valoración	5	15,6	13	40,6	14	43,8	32	100,0
Respeto a los trabajadores	3	9,4	14	43,8	15	46,9	32	100,0
Satisfacción en el trabajo	4	12,5	14	43,8	14	43,8	32	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 6. Diagrama de los indicadores de la dimensión actitudes y valores del clima organizacional.



Fuente: tabla N° 5.

La tabla 5 muestra los resultados de los indicadores de la dimensión actitudes y valores en el personal del programa CUNA MAS; en el indicador valoración el 15,6% (5) tienen un nivel bajo, el 40,6% (13) tienen un nivel medio y el 43,8% (14) tienen un nivel alto; en el indicador respeto a los trabajadores el 9,4% (3) tienen un nivel bajo, el 43,8%

(14) tienen un nivel medio y el 46,9% (15) tienen un nivel alto; en el indicador satisfacción en el trabajo el 12,5% (4) tienen un nivel bajo, el 43,8% (14) tienen un nivel medio y el 43,8% (14) tienen un nivel alto.

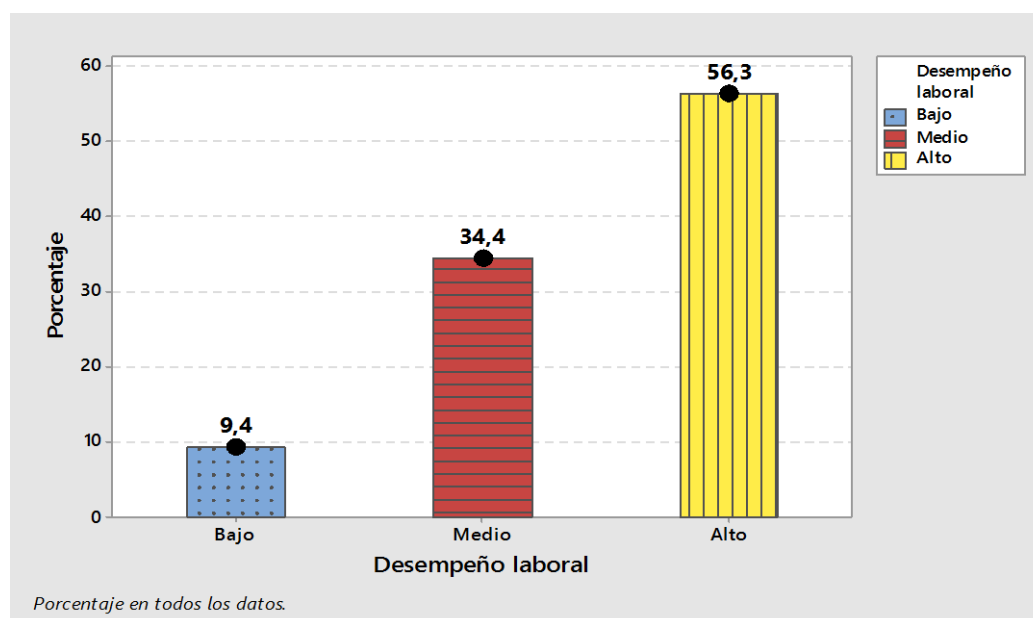
4.1.1.2. RESULTADOS DEL DESEMPEÑO LABORAL

Tabla 6. Resultados del desempeño laboral en el personal del programa CUNA MAS en la provincia de Huancavelica.

Desempeño laboral	f	%
Bajo	3	9,4
Medio	11	34,4
Alto	18	56,3
Total	32	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 7. Diagrama de los indicadores de la dimensión desempeño individual del desempeño laboral.



Fuente: tabla 6.

La tabla 6 muestra los resultados del desempeño laboral en los trabajadores del personal del programa CUNA MAS; los resultados que el 9,4% (3) de casos tienen un nivel

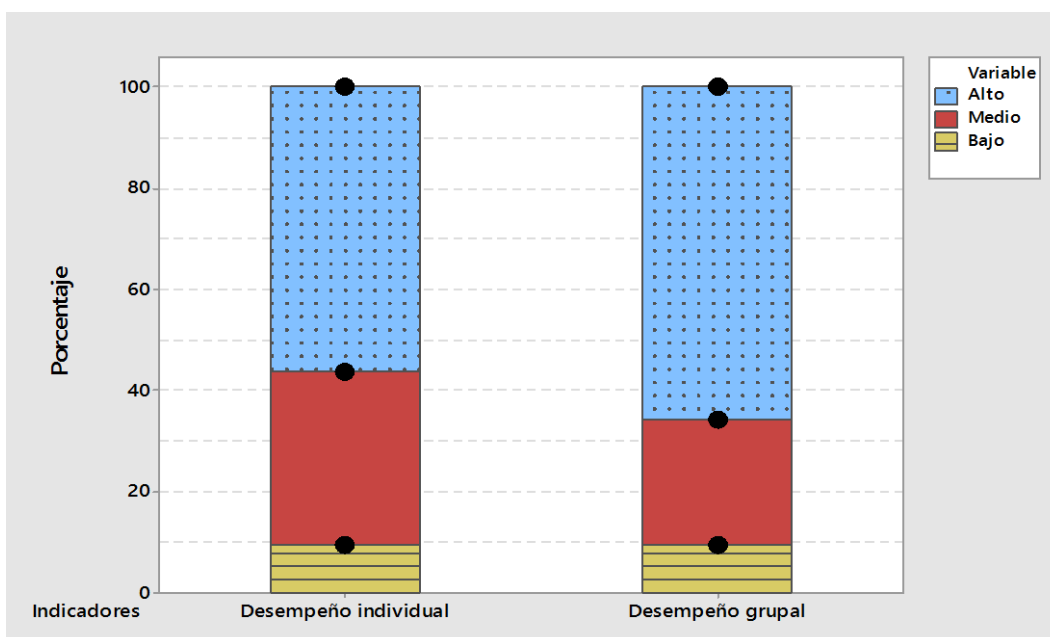
bajo de desempeño laboral, el 34,4% (11) de casos tienen un nivel medio de desempeño laboral, en el 56,3% (18) de casos el nivel de desempeño laboral es alto.

Tabla 7. Resultados de las dimensiones del desempeño laboral en el personal del programa CUNA MAS en la provincia de Huancavelica.

Dimensiones	Bajo		Medio		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Desempeño individual	3	9,4	11	34,4	18	56,3	32	100,0
Desempeño grupal	3	9,4	8	25,0	21	65,6	32	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 8. Diagrama de las dimensiones del desempeño laboral en el personal del programa CUNA MAS en la provincia de Huancavelica.



Fuente: tabla 7.

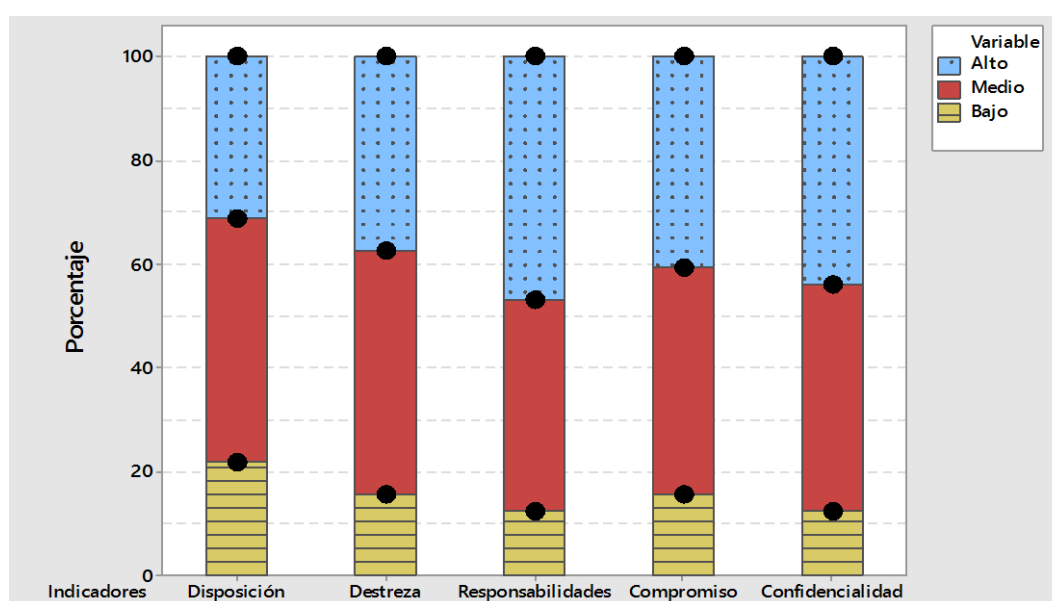
La tabla 7 muestra los resultados de las dimensiones del desempeño laboral en el personal del programa CUNA MAS de la provincia de Huancavelica; en la dimensión de desempeño individual el 9,4% (3) tienen un nivel bajo, el 34,4% (11) tienen un nivel medio y el 56,3% (18) tienen un nivel alto; en la dimensión de desempeño grupal el 9,4% (3) tienen un nivel bajo, el 25,0% (8) tienen un nivel medio y el 65,6% (21) tienen un nivel alto.

Tabla 8. Resultados de los indicadores de la dimensión desempeño individual del desempeño laboral.

Indicadores de Desempeño individual	Bajo		Medio		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Disposición	7	21,9	15	46,9	10	31,3	32	100,0
Destreza	5	15,6	15	46,9	12	37,5	32	100,0
Responsabilidades	4	12,5	13	40,6	15	46,9	32	100,0
Compromiso	5	15,6	14	43,8	13	40,6	32	100,0
Confidencialidad	4	12,5	14	43,8	14	43,8	32	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 9. Diagrama de los indicadores de la dimensión desempeño individual del desempeño laboral.



Fuente: tabla 8.

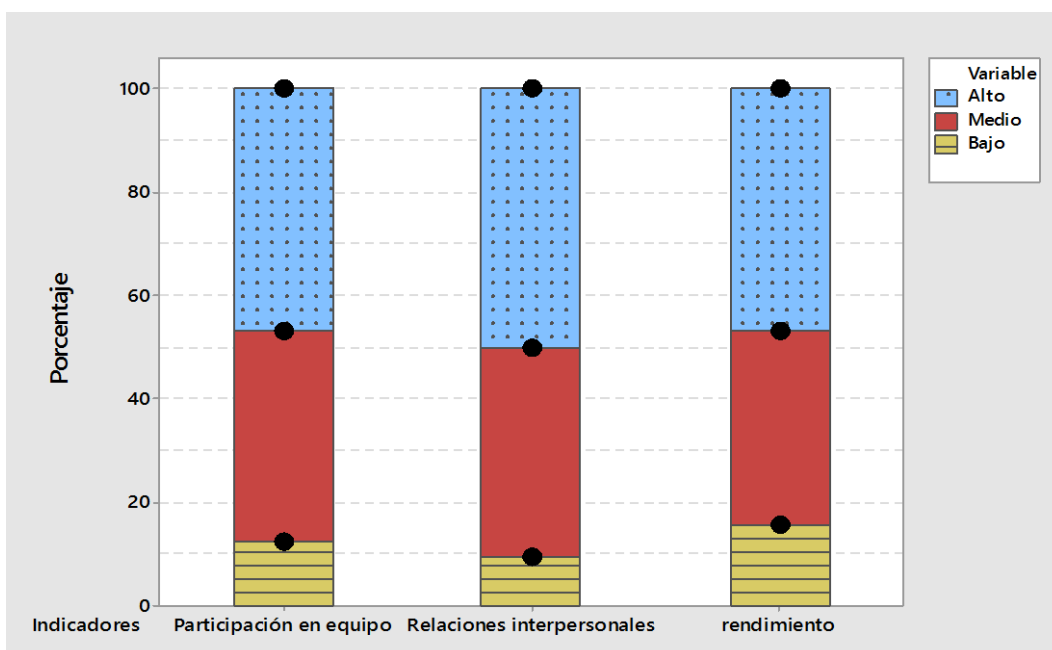
La tabla 8 muestra los resultados de los indicadores de la dimensión desempeño individual en el personal del programa CUNA MAS; en el indicador disposición el 21,9% (7) tienen un nivel bajo, el 46,9% (15) tienen un nivel medio y el 31,3% (10) tienen un nivel alto; en el indicador destreza el 15,6% (5) tienen un nivel bajo, el 46,9% (15) tienen un nivel medio y el 37,5% (12) tienen un nivel alto; en el indicador responsabilidades el 12,5% (4) tienen un nivel bajo, el 40,6% (13) tienen un nivel medio y el 46,9% (15) tienen un nivel alto.

Tabla 9. Resultados de los indicadores de la dimensión desempeño grupal del desempeño laboral.

Indicadores de Desempeño Grupal	Bajo		Medio		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Participación en equipo	4	12,5	13	40,6	15	46,9	32	100,0
Relaciones interpersonales	3	9,4	13	40,6	16	50,0	32	100,0
rendimiento	5	15,6	12	37,5	15	46,9	32	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 10. Diagrama de los indicadores de la dimensión desempeño individual del desempeño laboral.



Fuente: tabla 9.

La tabla 9 muestra los indicadores de la dimensión desempeño grupal en el personal del programa CUNA MAS; en el indicador participación en equipo el 12,5% (4) tienen un nivel bajo, el 40,6% (13) tienen un nivel medio y el 46,9% (15) tienen un nivel alto; en el indicador relaciones interpersonales el 9,4% (3) tienen un nivel bajo, el 40,6% (13) tienen un nivel medio y el 50,0% (16) tienen un nivel alto; en el indicador rendimiento el 15,6% (5) tienen un nivel bajo, el 37,5% (12) tienen un nivel medio y el 46,9% (15) tienen un nivel alto.

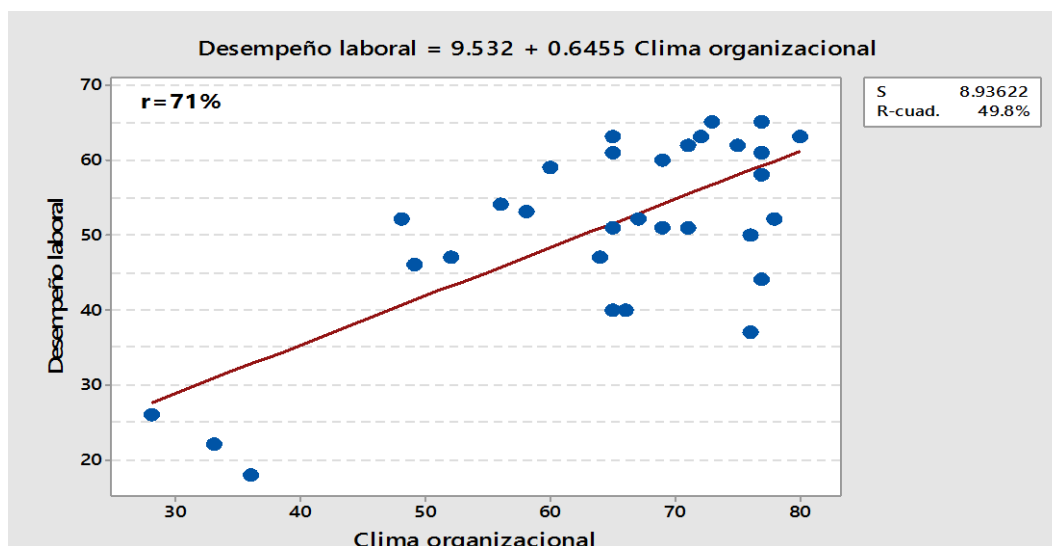
4.1.1.3. RESULTADOS DE LA RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL

Tabla 10. Resultados de la relación del desempeño laboral y el clima organizacional en el personal del programa CUNA MAS en la provincia de Huancavelica.

Desempeño laboral	Clima organizacional						Total	
	Bajo		Medio		Alto		f	%
	f	%	f	%	f	%		
Bajo	3	9,4	-	-	-	-	3	9,4
Medio	-	-	6	18,8	5	15,6	11	34,4
Alto	-	-	6	18,8	12	37,5	18	56,3
Total	3	9,4	12	37,5	17	53,1	32	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 11. Diagrama de la relación del desempeño laboral y el clima organizacional en el personal del programa CUNA MAS en la provincia de Huancavelica.



Fuente: base de datos.

En la tabla 10 se muestra los resultados de la relación del clima organizacional y el desempeño laboral, podemos observar que el 9,4% (3) de casos tienen un desempeño laboral bajo y un clima organizacional bajo, el 18,8% (6) de casos tienen un desempeño laboral medio y un clima organizacional medio, el 18,8% (6) de los casos tienen un

desempeño laboral alto y un clima organizacional medio, el 15,6% (5) de casos tienen un desempeño laboral medio y un clima organizacional alto, el 37,5% (12) de casos tienen un desempeño laboral alto y un clima organizacional alto.

Para determinar la intensidad de la relación usaremos las puntuaciones originales obtenidos por el instrumento de medición para lo cual utilizaremos la estadística “r” de Pearson:

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

Siendo:

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

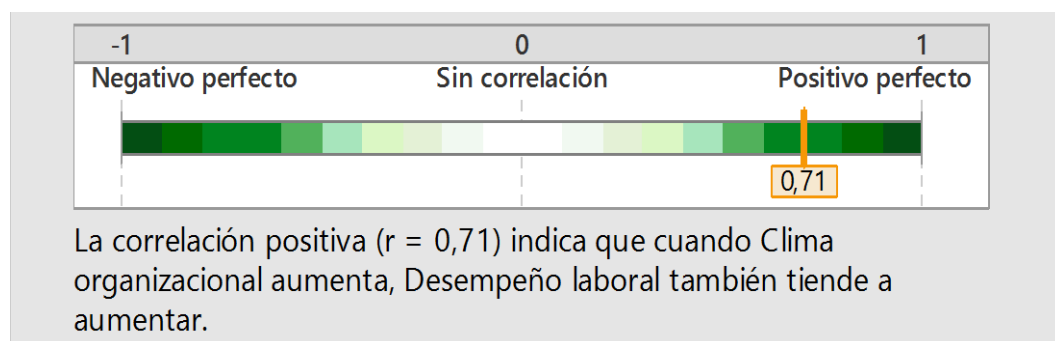
S_i: Las desviaciones estándar de las variables respectivas.

Así pues luego de aplicar el modelo sobre los datos tenemos los resultados que se muestran a continuación:

$$r = \frac{118,65}{\sqrt{183,79} \times \sqrt{153,87}} = 71\%$$

En el gráfico siguiente observamos la significancia de la relación obtenida, notamos que dicha correlación tienen a una correlación positiva media dentro del rango probabilístico.

Gráfico 12. Diagrama de la significancia de la correlación entre las variables.



Fuente: Software estadístico.

Además del correspondiente diagrama de dispersión del gráfico 11 podemos confirmar el hecho de que la relación entre las variables es positiva media pues la pendiente de la línea de regresión es mayor que cero; al determinar el índice de la relación entre las dos variables se ha determinado que es de 71% y positiva que de acuerdo a la

tabla 11 se tipifica como positiva media; la estadística R cuadrado nos indica que toda predicción con el modelo matemático de la variable desempeño laboral tiene un poder de predicción del 49,8%.

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

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

Fuente: Ritchel (2006).

4.1.1.4. PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE LA HIPÓTESIS PRINCIPAL

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

a) SISTEMA DE HIPÓTESIS

- Nula (H₀)

No existe una relación positiva y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal del programa nacional CUNA MÁS en la Provincia de Huancavelica – 2015.

$$\rho = 0$$

Siendo:

ρ : Correlación poblacional

- **Alternativa (H₁)**

Existe una relación positiva y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal del programa nacional CUNA MÁS en la Provincia de Huancavelica – 2015.

$$\rho > 0$$

b) NIVEL DE SIGNIFICANCIA

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

c) ESTADÍSTICA DE PRUEBA

La variable aleatoria (x) sigue una distribución “t” con 30 grados de libertad:

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

El valor crítico o tabulado “V_t” de la prueba para 30 grados de libertad (unilateral) y 0,05 de significancia es de 1,69 (obtenido de las correspondientes tablas estadísticas).

d) CÁLCULO DE LA ESTADÍSTICA

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

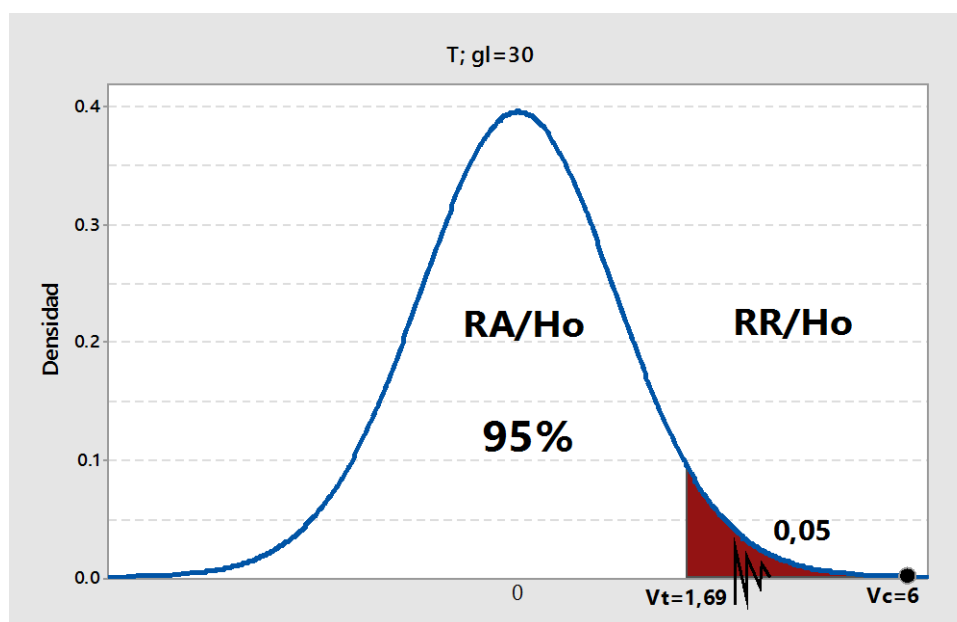
$$t = V_c = 0,71 \sqrt{\frac{32-2}{1-0,71^2}} = 6$$

e) TOMA DE DECISIÓN

El correspondiente valor calculado y el valor crítico de la misma lo tabulamos en la gráfica de la función “t”, del gráfico notamos que se ubica en la región de rechazo de la hipótesis nula (RR/H₀) de la cual podemos deducir que V_c > V_t (6 > 1,69) por lo que diremos que se ha encontrado evidencia empírica para rechazar la Hipótesis Nula y aceptar la hipótesis alterna que dice:

Existe una relación positiva y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal del programa nacional CUNA MÁS en la provincia de Huancavelica – 2015 con un 95% de confianza.

Gráfico 13. Diagrama de la prueba T para la docimasia de la hipótesis.



Fuente: Generado con el Software Estadístico.

Además se deduce de la gráfica 13 que la probabilidad asociada al modelo es $p=0<0,05$ por lo que se confirma la decisión de rechazar la hipótesis nula y simultáneamente aceptar la hipótesis alterna. Además el gráfico 15 presenta la estadística de bondad de ajuste $R^2=49,8\%$ que representa el poder de predicción del modelo lineal asociado.

4.1.1.4.1. PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

En la siguiente tabla 14 se observa las estadísticas de resumen para las correlaciones de las dimensiones de las variables basados en la estadística "r" de Pearson y otras estadísticas para la respectiva docimasia de las hipótesis.

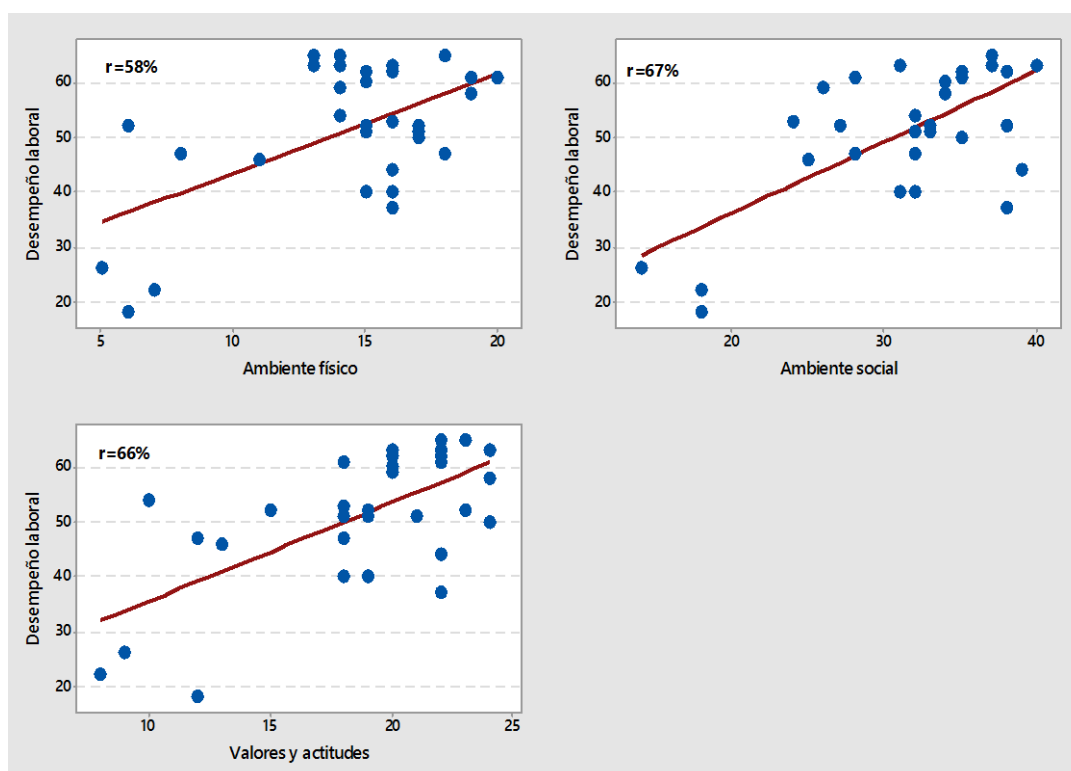
Utilizando la misma metodología para la docimasia de la hipótesis general, se procederá a validar las hipótesis específicas de investigación, para lo cual en la gráfica 14 se muestran los niveles de dispersión de las puntuaciones de una variable sobre las dimensiones de la otra variable.

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

Dimensiones del clima organizacional	Estadísticas de la relación con el desempeño laboral				
	r	t=Vc	n	p	Decisión
Ambiente físico	58%	4	32	-	Rechaza Ho
Ambiente social	67%	5	32	-	Rechaza Ho
Valores y actitudes	66%	5	32	-	Rechaza Ho

Fuente: Software estadístico.

Gráfico 14. Diagrama de dispersión para la relación de las variables y dimensiones.



Fuente: Software estadístico.

a) PRUEBA DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

No existe una relación positiva y significativa entre el ambiente físico y el desempeño laboral en el personal del programa nacional CUNA MÁS en la Provincia de Huancavelica – 2015.

- **Hipótesis Alternativa (H1):**

Existe una relación positiva y significativa entre el ambiente físico y el desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica – 2015.

DISCUSIÓN

De la tabla 12 podemos observar que el valor calculado de la relación “r” de Pearson que es $r=58\%$; asimismo al comparar el valor calculado de la t con el valor crítico se deduce $4 > 1,69$ que tienen asociado un contraste de significancia de $p=0,00 < 0,05$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, es decir:

Existe una relación positiva y significativa entre el ambiente físico y el desempeño laboral en el personal del programa nacional CUNA MÁS en la Provincia de Huancavelica – 2015 con un nivel de confianza del 95%.

b) PRUEBA DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (H0):**

No existe una relación positiva y significativa entre el ambiente social y el desempeño laboral en el personal del programa nacional CUNA MÁS en la Provincia de Huancavelica – 2015.

- **Hipótesis Alternativa (H1):**

Existe una relación positiva y significativa entre el ambiente social y el desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica – 2015.

DISCUSIÓN

De la tabla 12 podemos observar que el valor calculado de la relación “r” de Pearson que es $r=67\%$; asimismo al comparar el valor calculado de la t con el valor crítico se deduce $6 > 1,69$ que tienen asociado un contraste de significancia de $p=0,00 < 0,05$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, es decir:

Existe una relación positiva y significativa entre el ambiente social y el desempeño laboral en el personal del programa nacional CUNA MÁS en la Provincia de Huancavelica – 2015 con un nivel de confianza del 95%.

c) PRUEBA DE LA TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

No existe una relación positiva y significativa entre los valores y actitudes y el desempeño laboral en el personal del programa nacional CUNA MÁS en la Provincia de Huancavelica – 2015.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

Existe una relación positiva y significativa entre los valores y actitudes y el desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica – 2015.

DISCUSIÓN

De la tabla 12 podemos observar que el valor calculado de la relación “r” de Pearson que es $r=66\%$; asimismo al comparar el valor calculado de la t con el valor crítico se deduce $5 > 1,69$ que tienen asociado un contraste de significancia de $p=0,00 < 0,05$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

Existe una relación positiva y significativa entre los valores y actitudes y el desempeño laboral en el personal del programa nacional CUNA MÁS en la Provincia de Huancavelica – 2015 con un nivel de confianza del 95%.

4.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados de la investigación ponen en evidencia la presencia de una relación del clima organizacional y el desempeño laboral en el personal del programa nacional CUNA MAS en la provincia de Huancavelica periodo 2015.

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

- **Cantidad de datos.-** El tamaño de su muestra es relativamente grande ($n=32$), es lo suficientemente necesario como para proveer una estimación muy precisa de la fuerza de la relación.

- **Datos atípicos.**- Puesto que los datos poco comunes pueden tener una influencia fuerte en los resultados, el gráfico de histogramas muestra que la dispersión es relativamente pequeña para las variables.
- **Normalidad.**- En el gráfico N° 1 los histogramas de frecuencia muestran que las puntuaciones de ambas variables siguen distribuciones normales con una media sobre la cual se distribuye las puntuaciones.
- **El modelo de predicción.**- El Informe de selección de modelo muestra un modelo idóneo y eficiente para realizar predicciones. Además en la gráfica de dispersión de la relación general se observó que los casos cubren adecuadamente el rango de valores de las dos variables.

Dicho modelo de predicción es:

$$\text{Desempeño laboral} = 9,532 + 0,6455 * \text{Clima organizacional}$$

Además su estadística de bondad de ajuste $R^2=49,8\%$ lo que significa cualquier predicción de los niveles de la calidad de servicio tiene un nivel de certeza del 49,8% o que el modelo de regresión lineal explica hasta el 49,8% de la variación de las puntuaciones del marketing. De esta manera, en general se ha identificado la presencia de una relación positiva media entre el clima organizacional y el desempeño laboral la intensidad de la relación hallada es $r=71\%$ que a decir de Hernández (2009) es una relación positiva media además de ser significativa con lo cual se cumple el primer objetivo planteado en la investigación.

En cuanto al cumplimiento de los objetivos específicos, evidentemente los resultados nos muestran que la tendencia es compatible con el resultado general, pues la relación de influencia para la dimensión de ambiente físico es del 58% (positiva media), para la dimensión ambiente social es de 67% (positiva media), para la dimensión valores y actitudes es del 66% (positiva media); todas ellas son positivas y su contraste de significancia es $p=0,0 < 0,05$ por lo que decimos que es significativa.

En general se ha corroborado que en el indicador de infraestructura prevalece el nivel medio con el 53,1%, asimismo en el indicador de área de trabajo prevalece el nivel alto con un 46,9% de casos y en el indicador de equipos y muebles prevalece el nivel alto con un 59,4% de casos.

En el componente social y el indicador de expectativas prevalecen los niveles medio y alto con un 40,6% de casos, en el indicador de autonomía de trabajo prevalecen el nivel alto con un 46,9% de casos y en el indicador reconocimiento prevalece el nivel alto con un 50% de los casos.

Al respecto Arratia (2010) pone de manifiesta la importancia de las condiciones de trabajo en las organizaciones, lo que es evidente en el programa CUNA MAS por la preponderancia del nivel alto para una satisfacción laboral de los empleados. Es relevante de destacar la importancia de la relación entre condiciones de trabajo, desempeño y la Evaluación de Desempeño Docente. Si bien esta relación no era clara al inicio de la investigación y se encontraba enunciada más bien como una hipótesis de trabajo, luego de la investigación es posible encontrar vínculos entre estas tres variables. Así, es posible indicar que para los docentes las condiciones materiales de trabajo y la satisfacción laboral se encuentran relacionadas y mediadas por el sentido vocacional de la profesión, aún cuando aquellos con mejores resultados se centran aún más en el sentido profesional y en la necesidad de realizar procesos de evaluación docente, lo que permite vislumbrar una clara conexión entre estos elementos.

En Cervera (2012) El análisis de los resultados nos muestra que las diversas áreas del Liderazgo Transformacional del Director están relacionadas significativamente con las diversas áreas del Clima Organizacional. Ponemos de manifiesto que existen variables determinantes tales como creatividad, estimulación intelectual, capacidad para estimular e inspirar a sus seguidores más allá de las expectativas, dándole sentido a cada uno de los procesos y eventos. Es por ello que el líder demuestra su atención y consideración individual al tomar en cuenta a la persona, preocupándose por sus necesidades, apoyando su crecimiento y desarrollo en medio de un clima de armonía y empatía; para la satisfacción laboral como son lo referente al liderazgo en las organizaciones; sin embargo.

Con Gomes (2013) se pone en evidencia que clima organizacional como forma de analizar, la percepción que tiene el personal acerca del entorno laboral, incidirán en el desempeño laboral favorable para el logro de un clima sólido y agradable. Como consecuencia del desconocimiento real de la estructura organizacional en cuanto a las nuevas técnicas implementadas, conocimiento de las metas del área de trabajo y sistemas de trámite, resultara en el desempeño negativo de la institución.

CONCLUSIONES

1. Se determinó que el clima organizacional tienen una relación positiva, significativa con el desempeño laboral en el personal del programa nacional CUNA MAS en la provincia de Huancavelica periodo 2015. La intensidad de la relación hallada es de $r=71\%$ que tienen asociado una probabilidad $p=0,0<0,05$ por lo que dicha relación es positiva media. En el 53,1% de casos el clima organizacional es alto y en el 56,3% de casos el desempeño laboral es alto.
2. Se determinó que el ambiente físico como parte del clima organizacional tienen una relación positiva, significativa con el desempeño laboral en el personal del programa nacional CUNA MAS en la provincia de Huancavelica periodo 2015. La intensidad de la relación hallada es de $r=58\%$ que tienen asociado una probabilidad $p=0,0<0,05$ por lo que dicha relación es positiva media. En el 46,9% de casos el componente de ambiente físico es alto.
3. Se determinó que el ambiente social como parte del clima organizacional tienen una relación positiva, significativa con el desempeño laboral en el personal del programa nacional CUNA MAS en la provincia de Huancavelica periodo 2015. La intensidad de la relación hallada es de $r=67\%$ que tienen asociado una probabilidad $p=0,0<0,05$ por lo que dicha relación es positiva media. En el 46,9% de casos el componente de ambiente social es medio.
4. Se determinó que las actitudes y valores como parte del clima organizacional tienen una relación positiva, significativa con el desempeño laboral en el personal del programa nacional CUNA MAS en la provincia de Huancavelica periodo 2015. La intensidad de la relación hallada es de $r=66\%$ que tienen asociado una probabilidad $p=0,0<0,05$ por lo que dicha relación es positiva media. En el 62,5% de casos el componente de actitudes y valores es alto.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la institución CUNA MAS, fortalecer el clima organizacional que se tiene, como resultado de nuestra investigación para crecentar del 53% a más, realizando jornadas de sensibilización, mediante talleres, capacitaciones, jornadas de afianzamiento de normas de convivencia.
2. Recomendar a la institución y los directivos, gestionar y realizar capacitaciones referentes a temas de cumplimiento de las funciones encomendadas a cada uno de los trabajadores, toda vez que se observa de acuerdo a nuestra investigación que solo un poco más de la mitad los trabajadores desempeñan adecuadamente sus funciones, y el resto que son alrededor del 44 %, cumplen medianamente el desempeño.
3. Recomendar a los trabajadores de la institución, participar activamente en las jornadas de capacitación y talleres, organizados por la institución y otras, con la finalidad de fortalecer sus capacidades y conocimientos referentes al cumplimiento de sus labores cotidianas. Todo con el único fin de cumplir eficazmente los objetivos de la institución.
4. Recomendar a la institución mejorar, el ambiente laboral en la que se desempeñan los trabajadores, para dotarles de comodidad, y no estar en un ambiente de hacinamiento.
5. Recomendar a la institución, seguir promoviendo las actividades de inclusión social, e inculcar los valores institucionales, para fortalecer más los lazos de amistad, compañerismo, solidaridad, entre los miembros de la institución para generar mayor interrelación entre los miembros de alta dirección y los trabajadores de línea.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguado R. (2005). *Clima Organizacional*, Un acercamiento a su identificación. (En red)
Disponible en: www.avantel.net
- Aguilar, M. (2003). *Clima, Cultura, Desarrollo y Cambio Organizacional*. México. (En red)
Disponible en: www.gestiopolis.com
- Arratia A. (2010) “*Desempeño Laboral y Condiciones de Trabajo Docente en Chile: Influencias y Percepciones Desde los Evaluados*”
- Alvarado C. (2014) “*Relación Entre Clima Organizacional y Cultura de Seguridad del Paciente en el Personal de Salud del Centro Médico Naval*”, Universidad Nacional Mayor de San Marcos
- Marroquín y Pérez. (2011) En su investigación “*El Clima Organizacional y su Relación con El Desempeño Laboral en los Trabajadores de Burger King- Guatemala*”.
- Balam J. y Velásquez R. (2003). *Clima Organizacional*. (En Red) Disponible en: www.monografias.com
- Bustos, P., Miranda, M. y Peralta, R. (2005). *Clima Organizacional* (En Red) Disponible en: <http://www.gestiopolis.com>
- Brunet L (1999). “*El Clima de Trabajo en las Organizaciones*”: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.
- Cervera L. (2012) “*Liderazgo Transformacional del Director y su Relación con El Clima Organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de los Olivos*”, Universidad Nacional de San Marcos
- Castro, L. (2004). *Percepciones acerca del clima organizacional: resumen de una investigación*. (En Red) Disponible en: www.ut.edu.com
- Callomamani R. (2013) “*La Supervisión Pedagógica y El Desempeño Laboral de los Docentes de la Institución Educativa 7035 de San Juan de Miraflores*”, Universidad Nacional de San Marcos
- Chiavenato, I. (2001) *Administración de Recursos Humanos*. (3ª Ed.) Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato I (1989). “*Introducción a la Teoría General de la Administración*”. México. Mc.Graw– Hill Interamericana de México. S.A.
- Davis K., Newstrom J. (1999) *Comportamiento Humano en el Trabajo*. (2ª Ed.) México: McGraw-Hill.

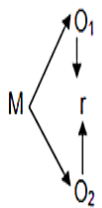
- Escat, R. (1998). *Clima Organizacional*. (En red) Disponible en: <http://www.gerenteweb.com>
- Goncálves, A. (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional*. (En Red) Disponible en: www.calidad.org
- Gomes F. (2013), "El Clima Organizacional y su relación con El Desempeño del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica"
- Huamani H. (2012) "Cultura organizacional y desempeño laboral Caso: Banco de la Nación Agencia- Lircay, 2011"
- Kolb, D. *Psicología de las Organizaciones*. Prentice Hall S.A., 1992, México D.F.
- Lozano, C. (2002). RevistaWebCopamex. *Clima Organizacional ¿Activo o Pasivo Oculto?* (En red) Disponible en: www.coparmex.org.mx
- Goncalves, A. (2000). "*Fundamentos del Clima Organizacional*". Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)
- Marroquín y Pérez, (2011) "El Clima Organizacional y su Relación con El Desempeño Laboral en los Trabajadores de Burger King- Guatemala" Universidad San Carlos - Guatemala
- Robbins, Stephen. 1996. "*Comportamiento Organizacional*". Editorial Hall, México.
- Palomino R. (2001). *Ser Humano y Trabajo. Clima Organizacional*. (En red) Disponible en: www.sht.com.ar
- Quispe y Tito. (2013) "Clima Organizacional y Desempeño Laboral en el Personal de la Oficina Departamental de Estadística e Informática - Huancavelica"
- Robbins, S. (1999) *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Stevenson, N. (2000) *La Motivación del Personal de su Empresa*. España: Prentice Hall.
- Yubisay L. (2013) en su tesis: "Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Docente en Centros de Educación Inicial"

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

“CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL DEL PROGRAMA NACIONAL CUNA MÁS EN LA PROVINCIA DE HUANCVELICA – 2015”

PROBLEMA	OBJETIVO	MARCO TEÓRICO	HIPÓTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES	METODOLOGÍA	POBLACION Y MUESTRA
<p>Problema General: ¿Qué relación existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica – 2015?</p> <p>Problemas específicos:</p> <p>1. ¿Qué relación existe entre el ambiente físico y el desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica – 2015?</p>	<p>Objetivo General: Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica – 2015.</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <p>1. Determinar la relación que existe entre el ambiente físico y el desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica – 2015.</p> <p>2. Determinar la relación que existe entre el ambiente</p>	<p>Antecedentes.</p> <p>A nivel internacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Universidad San Carlos - Guatemala, Marroquín (2011) “El Clima Organizacional Y Su Relación Con El Desempeño Laboral En Los Trabajadores De Burger King” • Universidad Católica de Costa Rica, Jiménez (2005) “Factores del clima organizacional influyentes en la satisfacción laboral de enfermería, concerniente a los cuidados intensivos neonatales del Hospital Nacional de Niños- Costa Rica”, <p>A nivel nacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • UNEG, Matta (2006) “Clima organizacional y su relación con la prevalencia de Burnout en docentes de las Institución 	<p>Hipótesis General: Existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y el desempeño Laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica – 2015.</p> <p>Hipótesis específicos:</p> <p>1. Existe una relación directa y significativa entre el ambiente físico y el desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica – 2015.</p> <p>2. Existe una relación directa y significativa</p>	<p>VARIABLE 01</p> <p>Clima organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente Físico. • Ambiente Social. • Actitudes y Valores. 	<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN</p> <p>Básica</p> <p>NIVEL DE INVESTIGACIÓN</p> <p>Correlacional</p>	<p>La población está determinada por el total del personal en el programa Nacional Cuna Más de la provincia de Huancavelica- 2015 (32 trabajadores)</p> <p>Técnicas e instrumentos: <u>Observación</u> - ficha de observación <u>Encuesta</u> - cuestionario de encuesta</p> <p>Técnicas de procesamiento de datos:</p> <p>Las tablas de distribución de frecuencias (absoluta</p>

<p>2. ¿Qué relación existe entre el ambiente social y el desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica – 2015?</p> <p>3. ¿Qué relación existe entre las actitudes y valores en el desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica – 2015?</p>	<p>social y el desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica – 2015.</p> <p>3. Determinar la relación que existe entre las actitudes y valores en el desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica – 2015.</p>	<p>Educativa es de Pedagogía y Cultura Física y Ciencias Administrativas y Turismo de la Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle”</p> <ul style="list-style-type: none"> • UNMSM, Álvarez, (2002) “La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología. Abril – Agosto 2001” <p>A nivel local:</p> <ul style="list-style-type: none"> • UNH, Lizana y laurente (2012) “Incidencia Del Desempeño Personal Administrativo En La Gestión De La Municipalidad Distrital De Congalla Año 2010” • UNH, Quispe y Tito, (2013) “Clima organizacional y desempeño laboral en el personal de la oficina departamental de estadística e informática - Huancavelica” 	<p>entre el ambiente social desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica – 2015.</p> <p>3. Existe una relación directa y significativa entre las actitudes y valores en el desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica – 2015.</p>	<p>VARIABLE 02</p> <p>Desempeño laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño Individual. • Desempeño Grupal. 	<p>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</p> <p>Descriptivo – Correlacional</p>  <p>Donde: M = Muestra O₁ = Variable 01 O₂ = Variable 02 r = Relación entre las dos variables</p>	<p>y la porcentual) con las que se procesarán los ítems de los cuestionarios de encuesta.</p> <p>Asimismo se tendrá en cuenta los gráficos estadísticos, entre ellos el histograma de frecuencias que servirá para visualizar e interpretar los resultados.</p>
---	--	---	---	--	--	--	---

Bach. Edwin DE LA CRUZ ORTIZ
Bach. Angel Alejandro HUAMAN RUIZ

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
VARIABLE 01 Clima Organizacional	Se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone una fuerza que influye en la conducta del empleado. (Hall. 1996)	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. (Hall. 1996)	Ambiente físico	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura • Área de trabajo • Equipos y muebles
			Ambiente social	<ul style="list-style-type: none"> • Expectativas • Autonomía de trabajo • Reconocimiento
			Actitudes y valores	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración • Respeto a los trabajadores • Satisfacción en el trabajo
VARIABLE 02 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 está referido a la ejecución de funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas. (Stoner. 1994)	Aplicación de un conjunto de factores que se van a proporcionar un sistema adecuado de desarrollo del desempeño de los individuos dentro de la organización, cuyo objetivo será de conocer de la manera más precisa posible como está desempeñando el empleado su trabajo y si lo está haciendo correctamente. (Stoner. 1994)	Desempeño individual	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición • Destreza • Responsabilidades • compromiso • Confidencialidad
			Desempeño grupal	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en equipo. • Relaciones interpersonales • Rendimiento

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN
“CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN
EL PERSONAL DEL PROGRAMA NACIONAL CUNA MÁS
EN LA PROVINCIA DE HUANCAMELICA – 2015”**

Señor (a) Trabajador 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 el personal del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica – 2015”

Las respuestas serán confidenciales y anónimas.

INSTRUCCIONES:

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

CATEGORÍAS				
1	2	3	4	5
NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE

EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

		CATEGORÍA				
		1	2	3	4	5
AMBIENTE FÍSICO						
01	La infraestructura del área donde usted labora es 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 muebles y encerados necesarios					
AMBIENTE SOCIAL						
		1	2	3	4	5
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 realizando					
09	El puesto que actualmente ocupa esta en relación con su formación profesional					
10	Considera que 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 la remuneración 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					
VALORES Y ACTITUDES						
		1	2	3	4	5
14	Esta 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					

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN
“CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN
EL PERSONAL DEL PROGRAMA NACIONAL CUNA MÁS
EN LA PROVINCIA DE HUANCAMELICA – 2015”**

Señor (a) Trabajador 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 el personal del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica – 2015”

. Las respuestas serán confidenciales y anónimas.

INSTRUCCIONES:

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

CATEGORÍAS				
1	2	3	4	5
NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

DESEMPEÑO INDIVIDUAL		CATEGORÍA				
		1	2	3	4	5
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 enceres					
13	Orden en el trabajo que realiza					
DESEMPEÑO GRUPAL		CATEGORÍA				
		1	2	3	4	5
14	Como considera usted, el rendimiento laboral del(os) trabajador(es) a su cargo, en comparación a otros trabajadores de otras áreas de la misma institución.					

BASE DE DATOS

Código	Ambiente físico		Ambiente social		Valores y actitudes		Clima organiz		Desempeño indiv		Des_g rupal	Desempeño laboral	
1	7	Bajo	18	Bajo	8	Bajo	33	Bajo	21	Bajo	Bajo	22	Bajo
2	5	Bajo	14	Bajo	9	Bajo	28	Bajo	22	Bajo	Alto	26	Bajo
3	6	Bajo	18	Bajo	12	Medio	36	Bajo	17	Bajo	Bajo	18	Bajo
4	15	Medio	32	Medio	18	Medio	65	Medio	36	Medio	Alto	40	Medio
5	16	Alto	39	Alto	22	Alto	77	Alto	41	Medio	Medio	44	Medio
6	15	Medio	32	Medio	18	Medio	65	Medio	47	Medio	Alto	51	Medio
7	16	Alto	31	Medio	19	Alto	66	Medio	36	Medio	Alto	40	Medio
8	17	Alto	38	Alto	23	Alto	78	Alto	51	Alto	Bajo	52	Alto
9	16	Alto	38	Alto	22	Alto	76	Alto	34	Medio	Medio	37	Medio
10	17	Alto	33	Medio	19	Alto	69	Alto	47	Medio	Alto	51	Medio
11	19	Alto	34	Alto	24	Alto	77	Alto	54	Alto	Alto	58	Alto
12	15	Medio	33	Medio	19	Alto	67	Alto	48	Alto	Alto	52	Alto
13	15	Medio	38	Alto	22	Alto	75	Alto	59	Alto	Medio	62	Alto
14	14	Medio	31	Medio	20	Alto	65	Medio	59	Alto	Alto	63	Alto
15	17	Alto	33	Medio	21	Alto	71	Alto	47	Medio	Alto	51	Medio
16	16	Alto	24	Medio	18	Medio	58	Medio	49	Alto	Alto	53	Alto
17	8	Bajo	32	Medio	12	Medio	52	Medio	43	Medio	Alto	47	Medio
18	6	Bajo	27	Medio	15	Medio	48	Medio	49	Alto	Medio	52	Alto
19	11	Medio	25	Medio	13	Medio	49	Medio	42	Medio	Alto	46	Medio
20	14	Medio	32	Medio	10	Bajo	56	Medio	50	Alto	Alto	54	Alto
21	14	Medio	26	Medio	20	Alto	60	Medio	56	Alto	Medio	59	Alto
22	17	Alto	35	Alto	24	Alto	76	Alto	46	Medio	Alto	50	Medio
23	18	Alto	28	Medio	18	Medio	64	Medio	43	Medio	Alto	47	Medio
24	19	Alto	28	Medio	18	Medio	65	Medio	57	Alto	Alto	61	Alto
25	14	Medio	37	Alto	22	Alto	73	Alto	62	Alto	Medio	65	Alto
26	16	Alto	40	Alto	24	Alto	80	Alto	60	Alto	Medio	63	Alto
27	13	Medio	37	Alto	22	Alto	72	Alto	60	Alto	Medio	63	Alto
28	20	Alto	35	Alto	22	Alto	77	Alto	57	Alto	Alto	61	Alto
29	18	Alto	37	Alto	22	Alto	77	Alto	61	Alto	Alto	65	Alto
30	16	Alto	35	Alto	20	Alto	71	Alto	58	Alto	Alto	62	Alto
31	13	Medio	37	Alto	23	Alto	73	Alto	61	Alto	Alto	65	Alto
32	15	Medio	34	Alto	20	Alto	69	Alto	56	Alto	Alto	60	Alto

ENCUESTANDO AL PERSONAL DE PROGRAMA NACIONAL CUNA MAS

